



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Geração Y: As práticas de Gestão de Pessoas
mais valorizadas no mercado de trabalho**

Tatiana Maria Streck Del Grande

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2017.



Tatiana Maria Streck Del Grande

**Geração Y: As práticas de Gestão de Pessoas mais
valorizadas no mercado de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

“Jovens que experienciam os mesmos problemas históricos concretos, pode-se dizer, fazem parte da mesma geração”. (Karl Mannheim)

Agradecimentos

Ao Vice-Reitor para Assuntos Comunitários da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Prof. Augusto Sampaio, pela contribuição que me foi cedida, permitindo assim minha formação.

Aos meus pais, Angelo e Vane, e à minha avó, Irene, por sempre acreditarem em minha capacidade, apoiando-me sempre que necessário.

Ao meu irmão, Thiago, por estar ao meu lado durante todo o desenvolvimento deste trabalho. A sua ajuda foi primordial para a conclusão desta monografia.

Aos meus amigos por toda ajuda, pelo carinho e por estarem comigo sempre.

A todos os professores que tive até hoje, em especial, a minha orientadora, Patricia Itala Ferreira, por toda dedicação e ajuda cedida.

Resumo

Del Grande, Tatiana Maria Streck. Geração Y: As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas no mercado de trabalho. Rio de Janeiro, 2017. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A geração Y impacta de forma distinta das outras gerações o ambiente organizacional. Sendo assim, é importante que as empresas busquem entender mais sobre tal geração e repensem as práticas de Gestão de Pessoas. O presente estudo tem como objetivo identificar quais são as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos jovens profissionais da Geração Y. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com jovens formados em cursos distintos de instituições públicas e privadas, moradores do estado do Rio de Janeiro e que possuem pelo menos um ano de experiência no mercado de trabalho em regime CLT.

Palavras-chave: Geração Y; Gestão de Pessoas; Trabalho.

Abstract

Del Grande, Tatiana Maria Streck. Generation Y: The most valued People Management practices in the market. Rio de Janeiro, 2017. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Generation Y impacts the organizational environment differently from other generations. Therefore, it is important that companies seek to understand more about this generation and rethink the practices of People Management. The present study aims to identify which are the practices of People Management most valued by the young professionals of Generation Y. For this, a field research was carried out with young people graduated in different courses and public and private institutions, residents of the state of Rio January and have at least one year of experience.

Key-words: Generation Y; People Management; Job.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	1
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	2
2 Revisão de literatura	4
2.1. As Gerações	4
2.1.1. Os Baby Boomers	5
2.1.2. A Geração X	5
2.1.3. A Geração Y	6
2.1.3.1. A Geração Y e o Mercado de Trabalho	6
2.2. Gestão de Pessoas	7
2.2.1. Conceito	7
2.2.2. As Práticas da Gestão de Pessoas	8
2.2.2.1. Avaliação de Desempenho	9
2.2.2.2. Remuneração e Benefícios	11
2.2.2.3. Treinamento e Desenvolvimento	12
2.2.2.4. Qualidade de Vida no Trabalho	13
2.2.2.5. Carreira	14
2.2.2.6. Clima Organizacional	15
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados	17
3.1. Etapas, procedimentos e instrumento de coleta de dados	17
3.2. Limitações do Estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. Descrição e análise dos resultados	20
4.2. Descrição do perfil dos respondentes	20

4.3. Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas	22
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	31
5.1. Conclusão	31
5.2. Sugestões e recomendações para novos estudos	33
6 Referências Bibliográficas	34
Apêndice 1	39

Lista de figuras

Figura 1: Os seis processos de Gestão de Pessoas	9
--	---

Lista de Tabelas

Tabela 1: Gênero dos Respondentes.....	20
Tabela 2: Idade dos Respondentes.....	21
Tabela 3: Ano de formatura	21
Tabela 4: Curso dos respondentes.....	22
Tabela 5: Instituição de Ensino.....	22
Tabela 6: Tipos de Empresa.....	23
Tabela 7: Tempo no último emprego.....	23
Tabela 8: Quantas empresas já trabalhou?.....	24
Tabela 9: Está trabalhando atualmente?.....	24
Tabela 10: Por qual(is) motivo(s) você saiu do seu último emprego?.....	25
Tabela 11: Por qual(is) motivo(s) você sairia de sua atual empresa?.....	25
Tabela 12: Prática de Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento....	26
Tabela 13: Prática de Gestão de Pessoas: Carreira.....	27
Tabela 14: Prática de Gestão de Pessoas: Clima Organizacional.....	27

Tabela 15: Prática de Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho.....	28
Tabela 16: Prática de Gestão de Pessoas: Remuneração e Benefícios.....	28
Tabela 17: Prática de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho.....	29
Tabela 18: Respostas acerca das Práticas de Gestão de Pessoas.....	29
Tabela 19: Ordenação das Práticas de Gestão de Pessoas.....	31

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O ambiente de negócio inserido no mundo globalizado atual é competitivo e bastante complexo. Mósca *et al.* (2014) argumentam que tal complexidade é marcada por transformações como, por exemplo, a evolução da tecnologia.

Esse ambiente em constante mudança proporciona, segundo os mesmos autores, grandes desafios para a Gestão de Pessoas. É importante que os profissionais dessa área fiquem atentos a como essas mudanças constantes impactam em suas atividades.

Diante de tamanha complexidade, faz-se importante considerar o conceito de gerações, uma vez que diferentes perfis de profissionais se encontram diariamente no mercado de trabalho, competindo ou cooperando entre si. A Geração Y, por exemplo, é uma geração individualista e necessita de *feedbacks* periódicos (OLIVEIRA, 2010). Essas características contrastam com as de outras gerações que dividem espaço no ambiente corporativo atual.

Dessa forma, as expectativas e motivações de cada uma das gerações devem ser estudadas de forma a criar mecanismos para os profissionais de Gestão de Pessoas lidarem com as individualidades, interesses e aspirações de equipes cada vez mais heterogêneas.

Com intuito de entender melhor as expectativas da Geração Y sobre as práticas de Gestão de Pessoas, põe-se a seguinte questão para o presente estudo: quais são as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos profissionais da Geração Y?

1.2. Objetivo do estudo

Este trabalho tem como objetivo final identificar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos profissionais da Geração Y no ambiente corporativo.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo principal deste estudo, foi necessário consolidar os objetivos intermediários, que são descritos a seguir:

- Relatar e descrever as características da Geração Y;
- Compreender o comportamento da geração sobre o mercado de trabalho;
- Apresentar as atividades de Gestão de Pessoas, identificando e descrevendo as práticas de avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, carreira e clima organizacional;
- Realizar uma pesquisa de campo com jovens profissionais pertencentes à Geração Y.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Delimita-se este estudo à identificação das práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y no mercado de trabalho, englobando as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas, como avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, carreira e clima organizacional.

Trata-se de estudo restrito aos profissionais residentes no estado do Rio de Janeiro, que trabalharam ou trabalham em regime formal por, ao menos, um ano e que pertencem à Geração Y – delimitada segundo Oliveira (2011) pelos nascidos entre 1983 e 1994. A pesquisa foi realizada em maio de 2017.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Diante de um ambiente corporativo dinâmico e heterogêneo no que tange à diversidade de gerações e perfis de pessoas, conhecer os anseios dos funcionários tornou-se um fator de suma importância para as organizações. Para Mósca *et al.* (2014), gerir profissionais é um ato de lidar com pessoas de personalidades, interesses e aspirações distintas e encaminhá-los para as tarefas de um objetivo comum, ou seja, o da organização.

O presente estudo, portanto, é relevante porque pretende identificar as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos profissionais da Geração Y, apresentando características inerentes a esta que podem ser utilizadas por profissionais da área em favor das organizações a fim de atrair e reter jovens

talentos, bem como traçar políticas de desenvolvimento adequadas às expectativas dos profissionais da geração estudada.

Além disso, é importante para a academia entender as características de cada uma das gerações para que consiga estudá-las com mais propriedade e estabelecer um elo entre os estudiosos e as organizações.

Por fim, o presente trabalho é relevante para os próprios integrantes da geração Y conhecerem características inerentes a seus pares a fim de melhor se relacionarem entre si ou com as empresas em que trabalham.

2 Revisão de literatura

2.1. As Gerações

O conceito de gerações engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade (KULLOCK, 2010).

Segundo Oliveira (2010), além de acolhido pela sociedade, as elucidações acerca do tempo consideram vinte anos como marco que separam as gerações. Porém, Calliari e Motta (2012) alegam que as datas são meras convenções, não sendo raro pesquisadores usarem datas diferentes, valendo-se de dados demográficos e históricos de seus países de origem.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), apesar de cada nova geração se considerar única, mais avançada, original e competente que a anterior, cada uma das gerações influencia a seguinte sucessivamente.

Adicionalmente, Müller e Dewes (2012), afirmam que em suas diferentes épocas, o mercado de trabalho atravessa ciclos marcados por novas inserções de jovens trabalhadores e várias questões surgem a partir desse fenômeno. Os autores destacam, além dos aspectos conexos à qualificação profissional e demandas econômicas, as perspectivas psicossociais emergentes. Assim, a fim de evitar choques e entender o futuro da sociedade, é vital perscrutar as características das gerações.

Para Lipkin e Perrymore (2010) cada geração considera a sua única, mais avançada, mais original e competente do que as gerações predecessoras. Todavia, as autoras afirmam que, na verdade, cada geração influencia a seguinte. Adicionalmente, para Oliveira (2010) é preciso conhecer as características das gerações anteriores, pois tais características podem interferir no futuro da sociedade. O autor ainda afirma que os pais das gerações anteriores também são capazes de influenciar as características das gerações futuras, devido ao fato de educarem seus filhos de forma a não sofrerem as mesmas dificuldades enfrentadas por eles.

Com o inventário de estudos supracitados sobre o tema das gerações, é perceptível que há interesse especial pelo objeto aqui estudado, tendo em vista

que as características inerentes a cada uma das gerações podem levar a conflitos no ambiente de trabalho.

Serão detalhadas, a seguir, as gerações *baby boomers*, X e Y.

2.1.1. Os Baby Boomers

Segundo Oliveira (2012), os nascidos entre 1940 e 1960 compõem a geração *baby boomer*. Para o mesmo autor, os integrantes dessa geração desejavam atuar na reconstrução do novo mundo, afinal nasceram logo após o término da Segunda Guerra Mundial e em um período de crescimento econômico.

Para Crampton e Hodge (2009), os indivíduos da geração *baby boomer* são *workaholics* e se mostram desafiadores dos sistemas estabelecidos, mesmo sendo capazes de respeitar a autoridade. Adicionalmente, para Wong *et al.* (2008), os *baby boomers* tendem a focar na construção de consenso, além de serem excelentes mentores.

Outras características desta geração são ainda sugeridas por Kupperschmidt (2000 apud Wong *et al.* 2008), que recomenda o hedonismo e a realização, além da pressão para cuidar de seus filhos e de seus pais idosos.

Por fim, Oliveira (2010) destaca que foi a geração *baby boomer* que fez nascer alguns importantes movimentos sociais, como os hippies e as rebeliões estudantis. Os descendentes dos *baby boomers* foram a chamada Geração X.

2.1.2. A Geração X

Segundo Oliveira (2012), a Geração X é composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1960 e 1980. Para Smola e Sutton (2002) esta geração é caracterizada por sujeitos que cresceram em meio a grandes diversidades, sólidas tradições e com inseguranças nos âmbitos familiar, financeiro e social.

As principais características da Geração X são bem explicitadas por Conger (1998), que afirma que esta geração possui atitudes distintas relacionadas ao trabalho e que, apesar de receada às hierarquias, aceita e gosta do trabalho em equipe. O autor afirma, ainda, que os sujeitos pertencentes à esta geração são independentes, irreverentes, além de fáceis de recrutar, porém difíceis de se manter no trabalho. São empreendedores, ambiciosos e imediatistas e diversamente aos *baby boomers*, a Geração X evitou manifestações sociais.

Para Lipkin e Perrymore (2010), é possível, atualmente, encontrar gerações trabalhando juntas no ambiente corporativo. Para os autores, o mais novo membro dessa diversidade de gerações é a Geração Y – ou *millennials*.

2.1.3. A Geração Y

Para Oliveira (2011) a Geração Y é composta pelos indivíduos nascidos entre 1983 e 1994 e, segundo Glass (2007), esta nova geração se diferencia consideravelmente das anteriores.

Para Lombardia (2008), a Geração Y integra pessoas nascidas em uma época de explosão de novas tecnologias, da Internet e do excesso de segurança, por isso, o autor afirma que esta geração é conhecida como a geração dos resultados. Analogamente, Oliveira (2011) ressalta que a Geração Y não viveu nenhum tipo de ruptura social, vivendo intensamente a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica.

Oliveira (2011) ainda expõe que os indivíduos da Geração Y nasceram na época em que já haviam computadores e conhecem desde cedo a internet e os websites, adquirindo intimidade com produtos tecnológicos. Essas características fazem com que esses indivíduos cheguem mais bem preparados ao mercado de trabalho.

Segundo Lombardia *et al.* (2008), o individualismo é outra característica marcante da Geração Y. Oliveira (2011) adiciona que os jovens evitam sair da casa dos pais com tanta rapidez e o relacionamento entre pais e filhos é diferente. Mais compreensão e amizade dos pais faz com que seja difícil uma transição para uma fase autônoma dos filhos.

Essas características também foram estudadas por Calliari e Motta (2012). Os autores, ao compararem a Geração Y com as anteriores, alegam que os sujeitos tiveram mais atenção dos pais, tornando-os mais mimados. Os autores ainda alegam que o excesso de segurança dado pelos pais resultou em indivíduos que não toleram ambientes exigentes.

2.1.3.1. A Geração Y e o Mercado de Trabalho

A literatura acerca da Geração Y, principalmente Alsop (2008) e Smola e Sutton (2002) propõem que os jovens profissionais presentes atualmente no mercado de trabalho são indivíduos dinâmicos e impacientes, tendendo a migrarem constantemente de emprego. Para Sá, Lemos e Cavazotte (2014) os

jovens da Geração Y têm o objetivo de fazer carreira de forma rápida, ao mesmo tempo em que anseiam por qualidade de vida e preocupam-se com um ambiente de trabalho agradável.

Para Oliveira (2014), com o advento das novas gerações, os modelos de gestão tradicionais estão perdendo a eficácia. Para o autor, os jovens atuais possuem excesso de proteção e cuidados por parte de seus pais, gerando uma fragilidade para lidarem com as frustrações da vida profissional.

Para Santos (2011), as empresas precisam ter planos de desenvolvimento mais aderentes à nova realidade, objetivando orientar os jovens profissionais e seus gestores. Soares (2009) afirma que a convivência de gerações diversas no ambiente corporativo atual exige inovação, criatividade e flexibilidade das áreas de Gestão de Pessoas.

Essa convivência tem representado um grande desafio para os gestores quando se trata especificamente das práticas de gestão de pessoas. Veloso *et al.* (2008) afirma que, desde a década de 1980, um dos maiores desafios da gestão de pessoas é conciliar a diversidade de interesses pessoais com os objetivos profissionais.

Para Lemos *et al.* (2012) são essas diferenças da Geração Y em relação às gerações anteriores que representam dificuldades na atração, inserção e retenção desses jovens no mercado de trabalho. Para os autores é necessário descobrir quais os fatores motivacionais a fim de se obter uma adequada gestão e retenção desses talentos.

Maldonado (2005) acredita que ações específicas, como por exemplo, a aproximação dos níveis hierárquicos, comunicação eficiente e incentivo às ideias inovadoras tendem a ser eficazes para a retenção dos talentos da geração em questão.

Portanto, é mandatório se aprofundar na compreensão sobre a forma como a Geração Y se inter-relaciona, baseando-se nas principais práticas de Gestão de Pessoas, descritas a seguir.

2.2. Gestão de Pessoas

2.2.1. Conceito

Para Mósca *et al.* (2014), Gestão de Pessoas pode ser conceituado como um conjunto de ações de uma pessoa ou grupo de pessoas, dentro das organizações, auxiliando o trabalho individual e coletivo visando os objetivos e

metas organizacionais. Para os autores, a complexidade do ambiente corporativo tem impacto direto nas organizações, trazendo diversos desafios para a gestão de pessoas.

Diversos autores de gestão de pessoas possuem conceitos complementares ao supracitado, como é o caso de Gil (2007), que aduz sobre o capital intelectual das empresas. Para ele, cada parceiro investe seus próprios recursos intelectuais na organização na qual executa seu trabalho e, conforme a companhia cresce, faz-se necessário valorizar o colaborador, uma vez que ele é um dos parceiros mais importantes. Analogamente, para Chiavenato (2010), as empresas passaram a considerar seus funcionários o seu ativo mais importante e não apenas como recursos.

Pode-se, ainda, ter uma definição racional sobre o tema, uma vez que as empresas precisam de pessoas para elucidar suas estratégias, além de outras atividades intrínsecas às organizações. Tal visão é compatível com a definição de Vergara (2000), alegando que o tema é particularmente importante para as organizações.

Para Pfeffer (1994), a definição tem caráter estratégico, uma vez que os funcionários representam a principal vantagem competitiva das organizações, pois são inimitáveis. Adicionalmente, Rosseau & Wade Benzoni (1994) afirmam que as práticas de gestão de pessoas conseguem ajudar a moldar o comportamento dos colaboradores.

2.2.2. As Práticas da Gestão de Pessoas

Segundo Mondy (2001), as práticas de Gestão de Pessoas são definidas como as estratégias implementadas por uma organização com o objetivo de garantir que os funcionários atinjam os objetivos organizacionais.

Para Boselie *et al.* (2005) não existe um consenso sobre as melhores práticas de Gestão de Pessoas, enquanto Marchington e Grugulis (2000) explicam que é justamente a combinação dessas práticas que lhes dão coerência e que, combinadas, são mais influentes do que se forem executadas de forma individual.

A afirmação da ausência de consenso de Boselie *et al.* (2005) são corroboradas ao se estudar a literatura existente sobre as práticas de gestão de pessoas. Bowen & Ostroff (2004) alegam que essas práticas são um mecanismo de comunicações nas organizações, devendo ser consistentes, consensuais,

justas e claras. Já para Chiavenato (2010), existem seis processos distintos de gestão de pessoas, apresentados a seguir na figura 1.

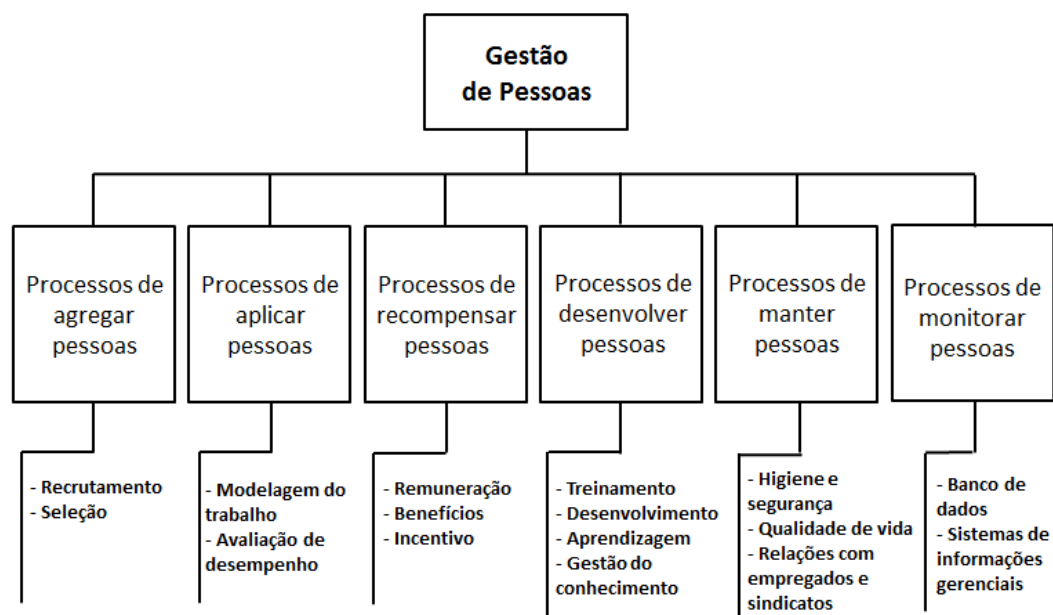


Figura 1: Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010, p.15)

De acordo com o autor, todos esses processos estão interligados, influenciando uns aos outros, dessa forma, faz-se necessário um equilíbrio na execução de todos esses processos.

Neste trabalho, serão conceituadas algumas práticas de Gestão de Pessoas, quais sejam: avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, carreira e clima organizacional.

A escolha se baseou em Oliveira (2010) que alegou que as práticas a seguir estão mais relacionadas às características apresentadas na literatura como anseios da Geração Y.

2.2.2.1. Avaliação de Desempenho

Caetano (2008) afirma que os sistemas de avaliação de desempenho devem estar alinhados aos objetivos organizacionais. Para Marras (2012), a avaliação é definida como um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no ambiente organizacional, tratando-se, portanto, de um instrumento de gestão.

Dessler (2003), por sua vez afirma que a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho de um funcionário e seus padrões de desempenho. É presumido, ainda, que os tais padrões de desempenho foram pré-estabelecidos e que exista a prática de *feedback* aos funcionários a fim de ajudá-los a manterem os padrões ou eliminarem deficiências.

Chiavenato (2003) possui uma visão mais sistemática e processual da avaliação de desempenho, afirmando que é um processo de redução de incerteza e de busca de consonância. Ou seja, reduz a incerteza do funcionário a respeito de seu próprio desempenho e busca consonância pois proporciona o intercâmbio de ideias.

Para o autor, a preocupação principal das organizações se volta para a medição, avaliação e monitoramento de quatro aspectos:

- Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de determinado período de tempo;
- Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende colocar em prática;
- Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização;
- Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Segundo Dessler (2003), os gestores avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais: trazer informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário; permitir que gestores e colaboradores desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência operacional; utilizar os dados das avaliações para o desenvolvimento de planejamento de carreira.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma prática que objetiva continuamente verificar os resultados entregues pelo funcionário à organização, permitindo, ainda, que eventuais desvios sejam corrigidos.

Existem razões que podem alterar o desempenho de seus funcionários e impactarem diretamente na qualidade de vida destes. Uma das diversas razões é a relacionada à remuneração e aos benefícios, que serão explicados a seguir.

2.2.2.2. Remuneração e Benefícios

Marras (2002) afirma que a remuneração e os benefícios dados por uma organização aos seus colaboradores sempre mereceram uma atenção especial dos gestores da empresa. Pode-se definir a remuneração como salário pago aos colaboradores da organização. Já os benefícios são os itens indiretos da remuneração total, como seguro e assistência médica, alimentação, previdência privada etc.

Segundo Dutra (2002), um ponto relevante na tendência das organizações é não manter a remuneração de todos os colaboradores isonômica, mas ter uma estratégia que recompense os melhores e que acompanhe a evolução da empresa e do mercado.

No que se refere aos benefícios, Chiavenato (2010) os classifica da seguinte forma:

- Exigibilidade legal: férias, 13º terceiro, aposentadoria (INSS), auxílio doença etc.;
- Natureza monetária: gratificações adicionais, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença etc.;
- Natureza não monetária: refeitório, transporte, assistência médica e odontológica, seguro de vida etc.;
- Assistenciais e recreativas: creches, clubes, redes de descontos, excursões etc.;
- Supletivos: estacionamento, restaurante no local de trabalho etc.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os custos com pessoal precisam ser compatíveis com os preços dos produtos e/ou serviços das empresas. Por outro lado, os autores citam que a competição entre as organizações com intuito de atrair e reter talentos cria uma pressão pelo oferecimento de benefícios iguais aos da concorrência.

É perceptível, portanto, que os benefícios e a remuneração dependem de fatores internos e externos à organização. Por isso, faz-se necessário estudar sua aplicabilidade prática dependendo das condições financeiras da empresa, além da adequação à estratégia de Gestão de Pessoas no que se refere principalmente à atração e retenção de colaboradores.

As práticas de treinamento e desenvolvimento podem ser um adicional à estratégia de retenção de talentos na Gestão de Pessoas. Os conceitos dessa prática estão explicados na sequência.

2.2.2.3.Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Gil (2007), os programas de treinamento surgiram com os teóricos da Escola Clássica da Administração, no início do século XX, com o desígnio de auxiliar os profissionais a obterem a máxima produtividade na organização. Enquanto isso, foi por meio dos teóricos da Escola de Relações Humanas que o treinamento passou a considerar também as expectativas psicológicas e sociais dos profissionais, capacitando-os para o bom desempenho nas tarefas e nos relacionamentos interpessoais.

O autor ainda afirma que essa preocupação com as pessoas na organização se estendeu para a década de 1940, época em que as organizações decidiram criar programas voltados para a liderança. Dessa forma, foi a partir da adoção da perspectiva sistêmica da Administração de Recursos Humanos que os treinamentos passaram a integrar um dos sistemas básicos da organização.

Para Chiavenato (2010), o treinamento pode ser conceituado como um meio para o desenvolvimento de competências, fazendo com que os funcionários se tornem mais produtivos, criativos e inovadores. O autor afirma que, dessa forma, é possível fazer com que as pessoas contribuam melhor para os objetivos organizacionais, além de se tornarem mais valiosas.

Baseando-se na proposta de processo de Chiavenato (2010), pode-se dizer que o treinamento, portanto, é um esforço contínuo feito com o propósito de obter o melhoramento das competências dos profissionais.

Para Lacombe (2011), as organizações executam treinamentos objetivando formar equipes com nível melhor, mais produtivas e, conseqüentemente, que entreguem melhores resultados. Para isso, o autor elucida que os treinamentos não devem ser feitos apenas para novos funcionários, mas continuamente dentro das organizações.

Para outro autor, Werther (1983), o treinamento é visto como um investimento que as empresas fazem em seus funcionários, sendo capaz de produzir benefícios para toda a carreira do profissional, desenvolvendo-os para responsabilidades futuras. Dessa forma, Aquino (1980) explica que, com o intuito de atingir os objetivos esperados, a empresa deve sempre optar por treinar e desenvolver os seus profissionais, além de ser essencial proporcionar ao colaborador oportunidades de crescimento pessoal e profissional, assim como circunstâncias satisfatórias de trabalho.

Vieira (2004) afirma que para que exista retenção das pessoas nas empresas são necessários alguns cuidados, que também possibilitam a manutenção da motivação e da satisfação em geral. Para o autor, tais cuidados incluem programas de higiene e segurança do trabalho, objetivando um ambiente físico seguro e agradável.

A seguir será abordada a qualidade de vida no trabalho.

2.2.2.4. Qualidade de Vida no Trabalho

Para Bortolozo e Santana (2011), é necessário que os gestores se preocupem com as condições de trabalho oferecidas aos funcionários para que ocorra um melhor desenvolvimento das organizações. Analogamente, Sumariva e Ouriques (2010) afirmam que para que exista qualidade de vida no trabalho, a organização precisa se preocupar com os aspectos psicológicos e físicos dos trabalhadores.

A qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações, de acordo com Chiavenato (2003). Segundo o autor, ela está diretamente relacionada à maximização do potencial humano.

Dessa forma, Bortolozo e Santana (2011) propõem que uma organização que se preocupa e que possui ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários transmitirá confiança aos mesmos.

Foi Eric Trist, na década de 1950, que fez emergir a Qualidade de Vida no Trabalho como ciência. Segundo Fernandes (1996), os trabalhos de Eric designaram experiências na relação indivíduo-trabalho-organização objetivando tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Fernandes (1996), por outro lado, afirma que não há uma definição consensual na literatura científica sobre o tema. O autor acrescenta que muitos pesquisadores defendem que a qualidade de vida no trabalho deve ser entendida como uma estratégia que tem como meta principal “a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa”.

Para França (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que compreende o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações no campo gerencial, além de melhorias tecnológicas e estruturais objetivando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante e para a execução do trabalho.

A Qualidade de vida dos colaboradores de uma organização é muito importante e faz parte do desenvolvimento profissional, ou seja, da carreira desses colaboradores.

2.2.2.5. Carreira

Etimologicamente, carreira significa “caminho” e o conceito desse caminho pode ser definido de diferentes maneiras. Segundo Sousa *et al.* (2006), tradicionalmente a carreira é vista como a ocupação e o desenvolvimento profissional, ou seja, a carreira é a sequência de promoções ou mudanças que ocorrem ao longo do tempo no contexto laboral.

De acordo com essa perspectiva, conforme citado por Chanlat (1995), a carreira é gerida por um indivíduo e é marcada por estabilidade e uma ascensão linear vertical. Ainda nessa perspectiva, as empresas assumem a responsabilidade pela carreira de seus empregados. Resumindo, a carreira do funcionário, sob a abordagem tradicional, é de propriedade da organização.

Para London & Stumph (1982), carreira é conceituada como a sequência de posições ocupadas e dos trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Os autores ainda adicionam que uma carreira envolve uma série de estágios e de transições.

A perspectiva tradicional de carreira foi alterada devido à globalização e os avanços tecnológicos. Novas conceituações foram criadas com o objetivo de maximizar a satisfação dos colaboradores das organizações, fazendo com que estes se sintam integrados e valorizados. Essa alteração do conceito de carreira emerge atualmente como um desafio para os profissionais. Dessa forma, ao se escolher uma carreira é preciso lembrar que tal decisão remete a um percurso profissional.

Kanter (1989) afirma que é possível perceber que o conceito tradicional de carreira passou por uma transformação, desconsiderando-se o conceito de que carreira era sinônimo de permanência em uma mesma empresa e passando a considerar a carreira como um elemento que pode ser móvel.

Devido a essa constante mutação no conceito de carreira, Mósca *et al.* (2014) afirmam que as organizações devem se preocupar com os programas de gestão de carreira que promovam autonomia e independência aos profissionais. Diferentemente do modelo tradicional e burocrático, os autores explicam que as empresas devem estimular ações de reconhecimento, interação e flexibilidade

com uma cultura de aprendizagem e motivação a fim de conseguirem reter esses profissionais.

De acordo com Ferreira (2013), a função da área de gestão de pessoas é atrair e reter talentos, possibilitando crescimento profissional. Para que ocorra a retenção desses talentos é imprescindível que exista um bom clima organizacional, abordado a seguir.

2.2.2.6. Clima Organizacional

Para Woodman & King (1978), o clima organizacional é um conceito que implica o entendimento do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Para Oliveira (1996), a análise do clima organizacional é valiosa, pois a realidade que os gestores idealizam pode ser completamente diferente da realidade percebida pelos colaboradores da empresa. Essa diferença é proveniente de percepções distintas balizadas por atitudes e expectativas individuais.

O autor afirma, ainda, que este conceito iniciou uma nova perspectiva na administração ao pesquisar argumentos para a performance do trabalho dos funcionários, por meio de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como por exemplo a liderança, a satisfação, a ética, a motivação, o desempenho, a rotatividade, entre outros.

Coda (1992) conceitua o clima organizacional de forma diferente, alegando ser a crença dos funcionários no que existe e no que está acontecendo no ambiente organizacional em determinado momento. Portanto, para o autor, é a caracterização da imagem que esses indivíduos possuem dos principais aspectos ou traços vigentes.

Para Schneider e White (2004), existem três fontes para o desenvolvimento do clima organizacional, quais sejam:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização;
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Portanto, é possível declarar que o clima organizacional é constituído pelos sentimentos partilhados em relação à organização. Esses, positivos ou negativos, influenciam o comportamento dos funcionários e, conseqüentemente, seu desempenho.

Chiavenato (2004) conceitua o clima organizacional como o ambiente interno que se faz presente entre os colaboradores da organização. Tal ambiente é diretamente correlacionado ao grau de satisfação dos profissionais. Para Smaneto e Binsfeld (2013), quando há um clima harmonioso, os resultados convergem à positividade, aumentando a produtividade e qualidade de vida.

Uma das formas de se aferir o clima organizacional é por meio da Pesquisa de Clima Organizacional. Lima *et al.* (2015) explicam a Pesquisa de Clima como um instrumento que possibilita a verificação das condições ambientais de uma empresa. Essa pesquisa é parte de um processo usado para mensurar a percepção dos funcionários acerca das práticas da empresa.

Lacombe (2011), afirma que é importante observar que quando um profissional ingressa em uma empresa, esse precisa se adequar aos valores, normas e políticas presentes. Além disso, quanto maior for a adaptação de ambos em relação ao outro, maior é a motivação e, conseqüentemente, melhor o clima organizacional pode ser percebido.

O clima organizacional é um tema de muita importância quando se fala sobre a retenção de pessoas na empresa. Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Como o tema é importante, faz-se necessário aferir o clima. Entende-se que a pesquisa de clima é o meio mais eficaz de alcançar o que os colaboradores querem, o que esperam e porque continuam na empresa.

Dessa forma, segundo Ferreira (2013) é de suma importância as organizações realizarem pesquisa de clima, uma vez que com ela é possível melhorar o planejamento e a implementação de ações que visam melhorar o ambiente interno da organização, identificando pontos fortes que precisam ser intensificados e pontos fracos que precisam ser reparados.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados

3.1. Etapas, procedimentos e instrumento de coleta de dados

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2004), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, realizou-se uma pesquisa descritiva, uma vez que o estudo descreveu, por meio de dados coletados em questionário, características de determinada população ou fenômeno. Adicionalmente, no que se refere aos meios, utilizou-se uma pesquisa de campo e bibliográfica. Para a pesquisa bibliográfica, foi utilizada a base material publicada em livros, jornais, artigos, revistas e sites de internet.

A pesquisa foi focalizada sobre a Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas. No que diz respeito à pesquisa de campo, foi realizado um questionário através da ferramenta Qualtrics.

Para que a coleta de dados ocorresse adequadamente, antes de ser aplicado o questionário de forma definitiva, foi realizado um pré-teste com o objetivo de descobrir possíveis falhas na elaboração das questões, como complexidade, imprecisão e exaustão, entre outras, possibilitando uma maior adequação do instrumento de coleta de dados (GIL, 2007). Segundo Barçante e Castro (1999), por meio de um pré-teste, é possível avaliar a clareza das questões formuladas e a adequação do questionário aos objetivos estabelecidos. O pré-teste foi feito com quatro pessoas que fazem parte do público alvo. Após o procedimento descrito, alguns ajustes foram realizados e a versão final do questionário segue no Apêndice 1.

O universo da pesquisa consistiu em jovens entre 23 e 34 anos, cuja faixa etária corresponde à Geração Y, graduados em instituições públicas ou privadas, moradores do estado do Rio de Janeiro e que estão ou estiveram no mercado de trabalho formal¹ por pelo menos um ano.

¹ Considerou-se para o presente estudo o mercado de trabalho formal como sendo aquele em regime CLT ou funcionários públicos, descartando, portanto, jovens aprendizes, estagiários, profissionais autônomos e similares.

Por fim, utilizou-se uma amostra não probabilística por acessibilidade, também conhecida como por conveniência, que de acordo com Gil (2007), é de fácil acesso ao pesquisador não tendo como base nenhum fundamento estatístico ou matemático.

O processo para a coleta de dados compreendeu o envio do link do questionário virtual aplicado via software Qualtrics para o público-alvo, com um texto explicativo e também por meio de e-mail e redes sociais – Facebook, WhatsApp e LinkedIn, com o objetivo de alcançar os componentes do universo investigado.

O questionário foi elaborado com base em Jesus (2015) e Melo (2016), que realizaram uma pesquisa para analisar as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y com diferentes enfoques.

Aos questionários já elaborados foram adicionadas mais variáveis relacionadas à Gestão de Pessoas e ampliou-se o universo da pesquisa para jovens que se graduaram no estado do Rio de Janeiro, e estão ou já estiveram no mercado de trabalho por pelo menos um ano.

De acordo com Vergara (2004), o tratamento dos dados pode ocorrer de duas formas: quantitativa ou qualitativa. A primeira é por meio dos procedimentos estatísticos e a segunda é feita pela codificação e análise mais profunda dos dados. Pode ainda ser feito das duas formas, qualitativa e quantitativa, no mesmo estudo, o que foi a opção desse trabalho. Houve a interpretação das perguntas do questionário considerando o referencial teórico adotado e houve a geração de gráficos a partir das respostas obtidas.

O questionário utilizado no presente estudo foi dividido em três blocos. O primeiro teve como objetivo entender o perfil dos respondentes e contou com quatro perguntas filtro para manter somente aqueles dentro do perfil desejado. Dessa forma, a primeira pergunta objetivou identificar a idade dos respondentes e, caso não estivessem dentro do período referente à Geração Y, portanto fora do público alvo, o questionário encerrava; a segunda pergunta objetivou identificar o ano de formatura do respondente e, caso não fosse graduado, o questionário encerrava; a terceira pergunta filtro objetivou identificar e manter apenas os moradores do estado do Rio de Janeiro; a quarta pergunta filtro, que corresponde à oitava pergunta do questionário, teve como objetivo permitir que apenas prosseguissem os respondentes que estivessem dentro do universo de pesquisa delimitado, utilizando uma pergunta sobre o tempo de experiência profissional e, caso a resposta fosse negativa, ou seja, caso o respondente não possuísse experiência de pelo menos um ano, o questionário era encerrado.

O segundo bloco visava entender se os respondentes concordavam ou discordavam de 12 afirmações acerca das seis práticas de Gestão de Pessoas apresentadas no referencial teórico deste trabalho, quais sejam: avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, carreiras e clima organizacional.

Por fim, o terceiro bloco apresentou as práticas em seis frases e solicitou que os respondentes as ordenassem, por grau de importância, considerando suas experiências de trabalho. No total, 369 respondentes representam a amostra deste estudo.

3.2. Limitações do Estudo

Esse estudo buscou comparar as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas no mercado de trabalho pela geração Y, contudo, o trabalho possui algumas limitações.

Segundo Gil (2007), o questionário aborda poucas perguntas, uma vez que se muito extenso, há a probabilidade de não serem respondidos por completo. Há também a limitação em relação à divulgação do questionário via online, o que provoca a ausência da pesquisadora, que não pode explicar ou esclarecer as possíveis dúvidas dos participantes.

Ainda segundo o autor, o questionário não permite que se conheçam, em profundidade, os itens abordados nem as questões pessoais dos indivíduos, o que permitiria a diminuição de possíveis distorções.

Entretanto, apesar de tais limitações, este estudo é relevante para um melhor entendimento da Geração Y tanto para os pesquisadores como para os profissionais que atuam com gestão de pessoas e jovens Y.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Descrição e análise dos resultados

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio de uma pesquisa de campo que foi elaborada, considerando o referencial teórico adotado no presente estudo.

As questões da referida pesquisa foram formuladas considerando respondentes pertencentes à geração Y e seis temas de Gestão de Pessoas frequentemente associadas a tal, quais sejam: avaliação de desempenho; remuneração e benefícios; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; carreira; e clima organizacional.

Frisa-se, ainda, que 593 pessoas iniciaram o questionário, porém a amostra considerou apenas os 369 elementos que concluíram a pesquisa após o uso dos filtros adequados.

4.2. Descrição do perfil dos respondentes

Os 369 respondentes são graduados em diferentes cursos, residentes no estado do Rio de Janeiro, nascidos entre 1983 e 1994 e possuem ao menos um ano de experiência formalizada no mercado de trabalho, excluindo, portanto, estágio e afins.

Inicialmente, verificou-se que 64% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 36% são do sexo masculino, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Gêneros dos Respondentes

Sexo		
Gênero	Respondentes	Percentual
Feminino	238	64%
Masculino	131	36%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

A idade dos respondentes variou entre 23 e 34 anos, distribuídos da seguinte forma: 43% dos respondentes têm entre 26 e 30 anos, 33% têm idades

entre 31 e 34 anos e, finalmente, 24% dos respondentes têm idades entre 23 e 25 anos. Os dados estão demonstrados na tabela 2.

Tabela 2: Idade dos Respondentes

Idade		
Ano de Nascimento/Idade	Respondentes	Percentual
1983-1986 (31 a 34 anos)	123	33%
1987-1991 (26 a 30 anos)	159	43%
1992-1994 (23 a 25 anos)	87	24%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

No que se refere ao ano de formatura, a minoria, representada por 23% dos respondentes, graduou-se entre 2002 e 2009, segregados em 5% dos respondentes graduados entre 2002 e 2005 e 18% entre 2006 e 2009. Enquanto isso, a maioria dos respondentes se dividiu entre 34% graduados entre 2015 e 2016 e 43% graduados entre 2010 e 2014. Esses dados estão demonstrados na tabela 3.

Tabela 3: Ano de formatura

Ano de Formatura		
Ano de Formatura	Respondentes	Percentual
2002-2005	19	5%
2006-2009	67	18%
2010-2014	158	43%
2015-2016	125	34%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

O curso dos respondentes também foi questionado na pesquisa e 38,5% responderam ter cursado Administração. Enquanto isso, 7,3% responderam ter cursado Design, 6% Direito, outros 6% responderam ter cursado Engenharia, 5,1% Psicologia, 4,9% Comunicação Social, 3% Economia, 1,6% Pedagogia e 1,1% Arquitetura. Por fim, 26,6% responderam ter cursado outros cursos, conforme tabela 4.

Tabela 4: Curso dos respondentes

Curso		
Curso	Respondentes	Percentual
Administração	142	38,5%
Arquitetura	4	1,1%
Comunicação Social	18	4,9%
Design	27	7,3%
Direito	22	6,0%
Economia	11	3,0%
Engenharia	22	6,0%
Pedagogia	6	1,6%
Psicologia	19	5,1%
Outro	98	26,6%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Referente às instituições de ensino, 78% dos respondentes alegaram ter estudado em instituições privada, enquanto 22% alegaram ter estudado em instituições públicas. Detalhadamente, 29% dos respondentes responderam ter cursado a graduação na PUC-Rio, enquanto a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) apareceu com 9% dos respondentes e o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) com 7%. As outras instituições somaram 56%, conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5: Instituição de Ensino

Instituição de Ensino		
Instituição	Respondentes	Percentual
IBMEC	25	7%
FGV-Rio	8	2%
PUC-Rio	106	29%
UERJ	18	5%
UFF	15	4%
UFRJ	33	9%
Outros	164	44%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

4.3. Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas

Primeiramente, perguntou-se qual o tipo de empresa em que os respondentes trabalham. As respostas indicaram que 93% dos respondentes trabalham em empresa privada, 6% em empresas pública, 1% em Organizações

Não Governamentais e, finalmente, 1% em outros tipos de empresa, como por exemplo, empresas de capital misto.

Tabela 6: Tipos de Empresa

Tipo de Empresa		
Empresa	Respondentes	Percentual
Privada	342	93%
Pública	23	6%
ONG	2	1%
Outros	2	1%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Objetivando ajudar a traçar um perfil mais adequado dos respondentes da amostra a fim de melhor avaliar as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y no mercado de trabalho, questionou-se aos pesquisados o tempo no último emprego, quantas empresas já trabalharam e se estão trabalhando atualmente.

Dessa forma, verificou-se que 30% dos respondentes permaneceram entre 1 e 2 anos no último emprego, enquanto 22% alegaram ter ficado menos de 1 ano, 18% entre 2 e 3 anos, 12% entre 3 e 4 anos e, por fim, 18% mais de 5 anos. Esses dados corroboram a afirmação de Oliveira (2010) a respeito do projeto de vida da Geração Y. O autor afirma, que esta pensa muito no curto prazo. *Mósca et al.* (2014) também ajudam a explicar o fenômeno encontrado na pesquisa, afirmando que é muito difícil para os jovens dessa geração permanecerem por mais de dois anos em um mesmo cargo. Os dados encontrados na amostra indicaram que 52% dos respondentes permaneceram até dois anos em seus cargos.

Tabela 7: Tempo no último emprego

Tempo no último emprego		
Tempo	Respondentes	Percentual
0-1 ano	80	22%
1-2 anos	111	30%
2-3 anos	67	18%
3-4 anos	46	12%
5 anos ou mais	65	18%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

No que se refere à pergunta a respeito de quantas empresas já trabalhou, 65% dos respondentes alegaram ter trabalhado entre 1 a 3 empresas, 25% responderam 4 ou 5 e, por fim, 9% trabalharam em 6 ou mais empresas.

Tabela 8: Pergunta: Quantas empresas já trabalhou?

Quantas empresas já trabalhou?		
Quantidades de empresas	Respondentes	Percentual
De 1 a 3	240	65%
De 4 a 5	94	25%
De 6 ou mais	35	9%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Verificou-se, ainda, que 81% dos respondentes estavam trabalhando no período da pesquisa, enquanto 19% não. A pergunta é pertinente e demonstra dados semelhantes ao índice de desemprego apurado pelo IBGE para o primeiro trimestre de 2017, que foi de 13,7% (DESEMPREGO, 2017).

Tabela 9: Pergunta: Está trabalhando atualmente?

Está trabalhando atualmente?		
Trabalha atualmente	Respondentes	Percentual
Sim	300	81%
Não	69	19%
Total	369	100%

Fonte: Próprio Autor (2017)

A partir das respostas apresentadas na tabela 9, os pesquisados poderiam escolher entre duas perguntas distintas. Para aqueles que responderam que estão trabalhando atualmente, a pergunta seguinte dizia respeito aos motivos pelos quais o respondente sairia da empresa atual, enquanto que para aqueles que responderam que não estão trabalhando, a pergunta seguinte dizia respeito aos motivos pelos quais o respondente saiu da última empresa. Os resultados estão demonstrados nas tabelas 10 e 11, a seguir. Frisa-se, adicionalmente, que ambas as questões permitiam múltiplas respostas.

Tabela 10: Pergunta: Por qual(is) motivo(s) você saiu do seu último emprego?

Por qual(is) motivo(s) você saiu do seu último emprego?		
Motivos	Respondentes	Percentual
Baixa Remuneração	15	22%
Dificuldade de equilibrar a vida pessoal e profissional	10	14%
Fechamento da empresa	3	4%
Horário de trabalho não respeitado	9	13%
Não há reconhecimento por suas ações	21	30%
Queria assumir novos desafios	14	20%
Relacionamento ruim com o gestor	13	19%
Sem oportunidade de crescimento	23	33%
Outros	16	23%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Tabela 11: Pergunta: Por qual(is) motivo(s) você sairia de sua atual empresa?

Por qual(is) motivo(s) você sairia de sua atual empresa?		
Motivos	Respondentes	Percentual
Baixa Remuneração	114	38%
Dificuldade de equilibrar a vida pessoal e profissional	53	18%
Horário de trabalho não respeitado	24	8%
Não há reconhecimento por suas ações	92	31%
Assumir novos desafios	143	48%
Relacionamento ruim com o gestor	72	24%
Sem oportunidade de crescimento	149	50%
Outros	23	8%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Conforme pode ser observado, os respondentes que estão trabalhando sairiam da empresa, principalmente, devido à ausência de oportunidades de crescimento (50%), para assumir novos desafios (48%), baixa remuneração (38%) e a falta de reconhecimento por suas ações (31%).

Para os respondentes que não estão trabalhando, as respostas foram parecidas, encabeçada pela ausência de oportunidades de crescimento (33%), seguidas de falta de reconhecimento de suas ações (30%) e baixa remuneração (22%).

Nota-se, portanto, um padrão nas respostas, principalmente no que diz respeito à assunção de novos desafios, que liderou as respostas para os dois grupos de respondentes. Tal vontade de assumir novas responsabilidades é explicada por Oliveira (2010). Para o autor, os jovens da Geração Y são movidos por novos desafios que promovam desenvolvimento profissional. O autor afirma ainda que, em percebendo a falta de perspectiva de crescimento na empresa, os

jovens tenderão a buscar oportunidades fora dela. O achado da presente pesquisa também é indicado por Sá *et al.* (2014), que discorrem sobre o desejo de crescimento rápido dos jovens.

Outra característica importante sobre os jovens da Geração Y diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tal predicado é citado por Santos (2011) e indicado pela presente pesquisa, uma vez que apenas 14% dos respondentes empregados alegaram ter dificuldades em balancear suas vidas, enquanto o mesmo percentual para os respondentes que não trabalham ficou em 18%.

Finalmente, para avaliar especificamente as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y no mercado de trabalho, elaborou-se 12 afirmações a respeito das seis práticas abordadas no referencial teórico deste trabalho. A fim de melhorar as análises, foram agrupadas as respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” como positivas e, analogamente, as respostas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” como negativas.

Na prática de treinamento e desenvolvimento, conforme demonstrado na tabela 12, 98% dos respondentes consideram importante a possibilidade de ter treinamentos e de se desenvolverem no ambiente organizacional. Igualmente, 98% dos respondentes também afirmaram que buscam empresas que usam mecanismos para reconhecer e valorizar seus funcionários, ou seja, práticas de desenvolvimento. Os achados também corroboram as afirmações de Oliveira (2010) e Gil (2007). Para o primeiro autor, a geração Y está constantemente procurando adquirir novos conhecimentos, enquanto o segundo autor afirma que tais práticas de treinamento e desenvolvimento conseguem gerar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Tabela 12: Prática de Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento.

Treinamento e Desenvolvimento		
Pergunta	Positivas	Negativas
Considero importante a possibilidade de ter treinamentos e me desenvolver no ambiente organizacional.	98%	2%
Busco empresas que usam mecanismos para reconhecer e valorizar seus funcionários.	98%	2%

Fonte: Próprio Autor (2017)

No que se refere à carreira, conforme demonstrado na tabela 13, verificou-se que 89% dos respondentes preferem sair da empresa caso não existam

oportunidades de crescimento profissional. Conforme supracitado, a Geração Y anseia por crescimentos rápidos de carreira e o resultado da pesquisa validam o pensamento proposto por Santos (2011), que afirma que devido ao anseio de agilidade na carreira, muitos jovens saem de seus empregos quando percebem a ausência de oportunidades de crescimento.

Além disso, os respondentes não foram conclusivos a respeito de trabalharem de forma autônoma, ocorrendo quase uma igualdade nas respostas. 54% deles preferem trabalhar em empresas e 46% dão preferência a trabalhos autônomos, que exigem planejamento próprio.

Tabela 13: Prática de Gestão de Pessoas: Carreira.

Carreira		
Pergunta	Positivas	Negativas
Prefiro sair da empresa em que estou se não houver oportunidade de crescimento.	89%	11%
Prefiro trabalhar com meu próprio planejamento a trabalhar dentro de uma empresa.	46%	54%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Em relação ao clima organizacional, a pesquisa demonstrou que os jovens da Geração Y acreditam que um bom clima corporativo impacta diretamente no desempenho, além disso, acreditam ser muito importante um bom relacionamento com os gestores e demais funcionários da empresa. Ambas as afirmações receberam respostas positivas de 99% dos respondentes.

Sá *et al.* (2014) afirmam que os jovens da geração aqui estudada valorizam um bom ambiente organizacional, o que pode ser verificado nos achados da pesquisa, conforme tabela 14.

Tabela 14: Prática de Gestão de Pessoas: Clima Organizacional.

Clima Organizacional		
Pergunta	Positivas	Negativas
Acredito que um bom clima organizacional impacta no meu desempenho e nos resultados da empresa.	99%	1%
Considero importante ter um bom relacionamento com meu gestor(a) e com os demais funcionários da empresa.	99%	1%

Fonte: Próprio Autor (2017)

A qualidade de vida no trabalho também foi alvo do presente estudo e, bem como o clima organizacional, recebeu respostas contundentes, conforme

pode ser verificado na tabela 15. Para 95% dos respondentes é importante que a empresa respeite a carga horária estabelecida, além de fornecer condições adequadas de trabalho. Analogamente, para 98% dos respondentes é importante existir estabilidade e equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional por meio de férias, carga horária flexível e práticas de *home office*.

As respostas explicam a teoria proposta por Lipkin e Perrymore (2010) a respeito da nova ética dos profissionais e que declara que os jovens da Geração Y se preocupam com a qualidade de vida e o horário laboral, bem como com a correta integração entre vida profissional e pessoal.

Tabela 15: Prática de Gestão de Pessoas: Qualidade de Vida no Trabalho.

Qualidade de Vida no Trabalho		
Pergunta	Positivas	Negativas
Considero importante a empresa respeitar a carga horária de trabalho estabelecida e fornecer condições adequadas de trabalho.	95%	5%
Considero importante ter estabilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como férias, carga horária flexível e home office.	98%	2%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Acerca das práticas de remuneração e benefícios, os dados obtidos na pesquisa estão dispostos na tabela 16. Verificou-se que 98% dos respondentes acreditam ser importante que a empresa possua um pacote de benefícios, porém 24% dos respondentes não consideram o salário o fator primordial para a escolha da empresa em que eventualmente vão trabalhar.

Tais dados são explicados por Lipkin e Perrymore (2010), que afirmam que, além de gostarem de receber recompensas, os jovens da Geração Y também gostam de ganhar dinheiro, comprometendo inclusive a produtividade caso as empresas não ofereçam os benefícios e a remuneração adequados.

Tabela 16: Prática de Gestão de Pessoas: Remuneração e Benefícios.

Remuneração e Benefícios		
Pergunta	Positivas	Negativas
Considero importante que a empresa possua pacote de benefícios.	98%	2%
Considero o salário o fator decisivo para a escolha da empresa.	76%	24%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Por fim, as práticas de avaliação de desempenho, cujos resultados obtidos na análise estão presentes na tabela 17.

Para 94% dos respondentes é importante ter reconhecimento constante pelo trabalho realizado e para 96% é importante ter *feedbacks* constantes do gestor, fatos explicados por Oliveira (2010), uma vez que o autor afirma que os jovens da Geração Y aprenderam a receber *feedbacks* de todas as suas ações desde a infância. Para o mesmo autor, esses jovens também buscam estabelecer uma relação boa com os gestores, culminando em uma ligação mais profunda com estes, resultando em maior desempenho.

Tabela 17: Prática de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho.

Avaliação de Desempenho		
Pergunta	Positivas	Negativas
Considero importante ter o reconhecimento constante pelo meu trabalho.	94%	6%
Acho importante receber <i>feedbacks</i> constantes do meu gestor.	96%	4%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Para finalizar a pesquisa realizada, a última pergunta solicitou aos pesquisados que ordenassem as práticas por ordem de importância. Dessa forma, solicitou-se que os respondentes ordenassem de 1 a 6, sendo o 1 o mais importante e 6 o menos importante, seis frases acerca de cada uma das práticas de Gestão de Pessoas demonstradas no referencial teórico do presente estudo. Os resultados dessa fase da pesquisa estão descritos na tabela 18, a seguir.

Tabela 18: Respostas acerca das Práticas de Gestão de Pessoas.

Resposta	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Ambiente de trabalho agradável	20%	17%	27%	16%	11%	9%
Oportunidade de crescimento (carreira)	32%	22%	15%	14%	8%	9%
Remuneração e benefícios atrativos	12%	25%	24%	20%	10%	8%
Treinamento e desenvolvimento	5%	13%	14%	25%	30%	12%
Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores	8%	8%	8%	13%	23%	40%
Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional	22%	14%	12%	12%	17%	22%

Fonte: Próprio Autor (2017)

Conforme mostra a tabela 18, 32% dos respondentes classificaram a oportunidade de crescimento, isto é, a carreira, como a prática de Gestão de Pessoas mais importante. Embora remuneração e benefícios seja um tema não tão abordado quando se estuda a Geração Y, 25% dos respondentes classificou esta prática como a segunda mais valorizada. A terceira prática mais importante, classificada por 27% dos respondentes, foi ambiente de trabalho agradável. Quanto às demais práticas de Gestão de Pessoas apresentadas neste estudo, 25% dos respondentes classificaram o treinamento e desenvolvimento como sendo a quarta mais valorizada. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, foi classificado por 17% dos respondentes como sendo a quinta prática mais valorizada. Enfim, a prática menos valorizada foi à avaliação de desempenho, classificada por 40% dos respondentes.

Por fim, foram feitas algumas tabulações cruzadas das respostas, a saber: motivos de saída das empresas versus o tempo de empresa; tipo de instituição de ensino (pública ou privada) versus as práticas de Gestão de Pessoas; pessoas que estão trabalhando ou não versus o tempo que ficaram no último emprego, tempo de empresa e motivos de saída. Entretanto, os cruzamentos não apresentaram diferenças relevantes para esta pesquisa e, por isso, não serão aqui detalhados.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

5.1. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos profissionais da Geração Y no ambiente corporativo. Para alcançá-lo foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo. A primeira apresentou conceitos intrínsecos à Geração Y, contendo, inclusive, aspectos comportamentais nos âmbitos pessoal e profissional. Além disso, foram apresentados conceitos acerca de seis práticas de Gestão de Pessoas, quais sejam: avaliação de desempenho; remuneração e benefícios; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; carreira; e clima organizacional.

No que se refere à pesquisa de campo, elaborou-se um questionário para a coleta de dados que foi aplicada a uma amostra final de 369 respondentes. Considerando as respostas obtidas, foi possível verificar que, apesar dos respondentes estudarem em cursos e instituições distintas, há um padrão de comportamentos atribuídos à Geração Y, em linha com a pesquisa bibliográfica apresentada no referencial teórico.

A tabela 19, a seguir, demonstra quais as práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pelos profissionais da Geração Y, por ordem de importância.

Tabela 19: Ordenação das Práticas de Gestão de Pessoas.

Ordem	Práticas de Gestão de Pessoas
1º	Oportunidade de crescimento (carreira)
2º	Remuneração e benefícios atrativos
3º	Ambiente de trabalho agradável
4º	Treinamento e desenvolvimento
5º	Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional
6º	Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores

Fonte: Próprio Autor (2017)

Conclui-se nesse estudo, portanto, que a oportunidade de crescimento – chamada também de carreira, constitui a prática de Gestão de Pessoas mais valorizada pela Geração Y, pois esta possui a necessidade de crescimento rápido e busca oportunidades que possibilitem alcançar seu objetivo da forma mais rápida possível (OLIVEIRA, 2010). Os jovens profissionais pertencentes à geração em questão se interessam por empresas que tenham um plano de carreira (CALLIARI e MOTTA, 2012) em que seja possível haver uma rápida progressão (LEMOS *et al.*, 2012).

Remuneração e benefícios atrativos apareceram em segundo lugar, pois estas, assim como outras formas de premiações, são práticas atraentes para esses jovens (CALLIARI e MOTTA, 2012).

O ambiente de trabalho agradável, ou seja, a qualidade do clima organizacional apareceu em terceiro lugar em ordem de importância na pesquisa realizada. Pode, então, ser considerado um fator importante para os jovens da Geração Y, pois, conforme Lemos *et al.* (2012), eles tendem a valorizar a harmonia em suas relações sociais, além de um ambiente de trabalho gratificante.

Treinamento e desenvolvimento aparecem em quarto lugar demonstrando que esses jovens buscam empregos que os façam crescer e se desenvolver. Para Oliveira (2010), essa geração é movida por novos desafios que proporcionem adquirir novos conhecimentos, crescimento e desenvolvimento profissional. Esse desejo de desenvolvimento está também atrelado à vontade dessa geração de fazerem carreira com rapidez (SÁ *et al.*, 2014).

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional aparece em quinto lugar na ordenação porque esse equilíbrio não é um fator tão relevante em comparação aos supracitados. Uma explicação para o fenômeno é dada por Lipkin e Perrymore (2010), que alegam que a Geração Y possui grande desejo por realizar grandes trabalhos, esforçando-se para mostrar resultados positivos para a organização.

Por fim, a avaliação de desempenho foi classificada como a prática menos valorizada. É possível interpretar que a geração estudada, apesar de necessitar de *feedbacks* pelo seu trabalho (CALLIARI e MOTTA, 2012), possui a dificuldade de aceitar as críticas construtivas feitas pelos seus gestores (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Conclui-se, portanto, que é importante a atenção das áreas de Gestão de Pessoas das organizações em relação às práticas apresentadas neste estudo no momento de reter e atrair os profissionais da Geração Y no ambiente

organizacional, principalmente quanto à oportunidade de crescimento, remuneração e benefícios e ao clima organizacional. A Geração Y se preocupa em fazer carreira, ganhar dinheiro e ter uma rápida ascensão na empresa, porém, quando não há uma qualidade no ambiente de trabalho e a organização não consegue mais atender aos objetivos pessoais destes jovens, como uma rápida promoção, é possível que eles se sintam desmotivados e, conseqüentemente, encorajados a procurar outra empresa que atenda às suas ambições.

As organizações que conseguirem se adequar às exigências das diferentes gerações poderão ter funcionários dedicados, participativos, inovadores e que darão o melhor de si quando devidamente reconhecidos e valorizados.

5.2. Sugestões e recomendações para novos estudos

Este estudo buscou contribuir para o entendimento dos profissionais da Geração Y no ambiente corporativo, bem como avaliar a percepção desses frente às práticas de Gestão de Pessoas.

Sugere-se para o futuro novos estudos com adição de entrevistas com indivíduos da geração aqui apresentada objetivando melhor entender seus comportamentos no ambiente organizacional, além de questionários com maior amostra e mais segmentado em termos de cursos.

Por fim, sugere-se que estudos semelhantes sejam feitos usando como base outras gerações, principalmente a nova Geração Z.

6 Referências Bibliográficas

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**. Editora Jossey-Bass. 1ª ed. Estados Unidos, 2008.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARÇANTE, L.; CASTRO, G. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno: Transforme seu funcionário num parceiro**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1999.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. **1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica**, 2011. Disponível em: <http://www.unifil.br/porta/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf>. Acesso em: 11 de abril de 2017.

BOSELIE, J. P.; DIETZ, G.; BOON, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, 15 (3): 67-94.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, 29 (2): 203-221.

CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas**. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH, 2008.

CALLIARI, M.; MOTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? In: **RAE – Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron-Books, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2003

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo, 1992. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: Uncharted Territory. **Journal of Business e Economics Research**, v. 7, n. 4, 2009.

DESEMPREGO fica em 13,7% no 1º trimestre de 2017 e atinge 14,2 milhões. **G1**, Rio de Janeiro, 28 abr. 2017. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FRANÇA, A. C .L. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLASS, A. Understanding Generational Differences for Competitive Success. **Industrial e Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.

JESUS, M. **As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y**. 2015. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2015.

KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. London: Simon & Schuster, 1989.

KULLOCK, E. **Por que as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>> Acesso em: 26 de março de 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMO, A.; CAVAZOTTE, F.; VIANA, M. Os jovens e o trabalho: Valores,

escolhas e expectativas. In: BARBOSA, Livia. **Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

LIMA, L.; AMORIM, W.; FISCHER, A. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando possibilidades da Gestão de Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n.1, p. 159-182, 2015.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no trabalho**: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Tradução de Bruno Alexandre. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN PIN, J. Quem é a geração Y?. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 70, set./out. 2008.

LONDON, M.; STUMPF, S.A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MALDONADO, M. T. **A Geração Y no trabalho**: um desafio para gestores. Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/>>. Acesso em: 18 de Março de 2017.

MARCHINGTON, M.; GRUGULIS, I. 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 6, p. 1104-1124, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MELO, G. B. **As práticas de Gestão de Pessoas mais valorizadas pela Geração Y na escolha por oportunidades de estágio**. 2016. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2016.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONDY, R. W. (2001). **Human resource management**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

MÓSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MÜLLER, J.; DEWES, F. O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. **Universo Acadêmico**, Taquara v. 5, n. 1, Janeiro-Dezembro de 2012

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.

_____. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

_____. **Jovens para sempre**: como entender o conflito de gerações. São

Paulo: Integrare, 2012.

_____. **Conectados, mas muito distraídos.** São Paulo: Integrare, 2014.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM.MADE**, v.18, n.2, p.8-27, 2014.

SANTOS, A. L. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** São Paulo, 2011. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Universidade de São Paulo.

SCHNEIDER, B. & WHITE, S. **Service quality: research perspectives.** Thousand Oaks, C.A. Sage Publications, 2004.

SMANEOTO, C.; BINSFELD, L. Retenção de Talentos em organizações no ramo de informática. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 1, p. 157-170, abr. 2013.

SMOLA, K. W; SUTTON, C. D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p. 363-382, 2002.

SOARES, A. C. **Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acesso em: 19 de março de 2017.

SOUSA, M.J., D., T., S., P.G. & G., J. **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas.** Lisboa: Editora LIDEL, 2006.

SUMARIVA, A.; OURIQUES, M. A. **Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica.** Blumenau, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças das gerações X, Y e baby boomers. In: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2008, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, R. G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 18 de Março de 2017

WERTHER, W. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WONG, M.; GARDINER, E; LANG, W. COULON, L.. Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n.8, 2008.

WOODMAN, R. W. & KING, D. C. Organizational climate: science as folklore. In **Academy of Management Review**, Vol. 3, p. 816-26, 1978.

Apêndice 1

Olá!

Meu nome é Tatiana Del Grande, sou aluna do último período de Administração da PUC-Rio.

Gostaria de pedir a sua ajuda para responder este questionário sobre a Geração Y e as práticas de Gestão de Pessoas para o meu trabalho de conclusão de curso. Ela é destinada aos jovens que nasceram entre os anos de 1983 a 1994, moradores do estado do Rio de Janeiro, Graduados em qualquer curso, e que tenham pelo menos um ano de experiência no mercado de trabalho.

Sintam-se a vontade para compartilhar o questionário com amigos. É simples e rápido de responder.

O prazo para responderem é até 13 de maio e caso tenham alguma dúvida, por favor, me conecte pelo e-mail: tatidelgrande@hotmail.com.

Muito obrigada!

PARTE I

1 - Qual ano você nasceu?

- ☐ 1983-1986
- ☐ 1987-1991
- ☐ 1992-1994
- ☐ Outro:

2 – Você se formou na faculdade em qual ano?

- ☐ 2002-2005
- ☐ 2006-2009
- ☐ 2010-2014
- ☐ 2015-2016
- ☐ Não sou formado

3 - Você é morador(a) do estado do Rio de Janeiro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4 - Gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

5 - Em qual tipo de instituição você fez a graduação?

- ☐ Privada
- ☐ Pública

6 - Qual local cursou graduação?

- ☐ FGV-Rio
- ☐ IBMEC
- ☐ PUC-Rio
- ☐ UERJ
- ☐ UFF
- ☐ UFRJ
- ☐ Outra:

7 – Em qual curso você fez a graduação?

- ☐ Administração
- ☐ Arquitetura
- ☐ Comunicação Social (Jornalismo; Publicidade; Cinema...)
- ☐ Design
- ☐ Direito
- ☐ Economia
- ☐ Engenharia
- ☐ Pedagogia
- ☐ Psicologia
- ☐ Outro:

Favor responder as próximas perguntas somente com base em experiências de emprego, descartas os estágios.

8 - Você já trabalhou de carteira assinada por pelo menos 1 ano?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9 - Em qual tipo de empresa você já trabalhou/trabalha?

- ☐ Privada
- ☐ Pública
- ☐ ONG (Organização Não Governamental)
- ☐ Outro:

10 - Há quanto tempo está (ou por quanto tempo esteve) em seu último trabalho?

- ☐ 0-1 ano
- ☐ 1-2 anos
- ☐ 2-3 anos
- ☐ 3-4 anos
- ☐ 5 anos ou mais

11 - Em quantas empresas já trabalhou?

- ☐ De 1 a 3
- ☐ De 4 a 5
- ☐ 6 ou mais

12 – Você está trabalhando atualmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A pergunta a seguir era exibida se “Você está trabalhando atualmente?” o “Sim” fosse selecionado.

13.1 - Por qual(is) motivo(s) você sairia de sua atual empresa? Pode escolher mais de um item.

- ☐ Baixa remuneração
- ☐ Dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional
- ☐ Horário de trabalho não respeitado
- ☐ Não há reconhecimento por suas ações
- ☐ Quer assumir novos desafios
- ☐ Relacionamento ruim com o gestor
- ☐ Sem oportunidade de crescimento
- ☐ Outros:

A pergunta a seguir era exibida se “Você está trabalhando atualmente?” o “Não” fosse selecionado.

13.2 - Por qual(is) motivo(s) você saiu do seu último emprego? Pode escolher mais de um item.

- ☐ Baixa remuneração
- ☐ Dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional
- ☐ Fechamento da empresa
- ☐ Horário de trabalho não respeitado
- ☐ Não há reconhecimento por suas ações
- ☐ Queria assumir novos desafios
- ☐ Relacionamento ruim com o gestor
- ☐ Sem oportunidade de crescimento
- ☐ Outros:

PARTE II

Baseado em sua vivência na empresa em que trabalha ou trabalhou, marque se você concorda totalmente, concorda parcialmente, discorda parcialmente ou discorda totalmente das afirmativas abaixo (Responder todos os itens):

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Considero importante a possibilidade de ter treinamentos e me desenvolver no ambiente organizacional.				
Busco empresas que usam mecanismos para reconhecer e valorizar seus funcionários.				
Prefiro sair da empresa em que estou se não houver oportunidade de crescimento.				
Prefiro trabalhar com meu próprio planejamento a trabalhar dentro de uma empresa.				
Acredito que um bom clima organizacional impacta no meu desempenho e nos resultados da empresa.				
Considero importante ter um bom relacionamento com meu gestor (a) e com os demais funcionários da empresa.				
Considero importante a empresa respeitar a carga horária de trabalho estabelecida e fornecer condições adequadas de trabalho.				
Considero importante ter estabilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como férias, carga horária flexível e home office.				
Considero importante que a empresa possua pacote de benefícios.				
Considero o salário o fator decisivo para a escolha da empresa.				
Considero importante ter o reconhecimento constante pelo meu trabalho.				
Acho importante receber feedbacks constantes do meu gestor.				

PARTE III

Ordene em grau de importância os itens abaixo, considerando sua(s) experiência(s) em um ambiente organizacional (1 é o mais importante e 6 é o menos importante para você):

- ___ Ambiente de trabalho agradável
- ___ Oportunidade de crescimento (carreira)
- ___ Remuneração e benefícios atrativos
- ___ Treinamento e desenvolvimento
- ___ Avaliação contínua do desempenho das suas atividades pelos gestores
- ___ Equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional