



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

## **Geração Y e Clima Organizacional**

**Natalha da Silva Fernandes**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, dezembro de 2018.



**Natalha da Silva Fernandes**

## **Geração Y e Clima Organizacional**

### **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.

Orientador(a): Patrícia Itala Ferreira

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2018.

“Louvai ao Senhor, porque ele é bom; porque a sua benignidade dura para sempre.” (Salmos 118:1)

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pois sem ele eu não teria conseguido entrar na faculdade. Sempre me fortaleceu em todos esses anos de curso. E todo seu amor incondicional e cuidado comigo é o que me motiva.

Aos meus pais e minha irmã, são minha base, são muito importantes para mim. Sempre me incentivaram a estudar e me deram todo o amor e ajuda em todos os momentos da minha vida.

A minha avó paterna, seu cuidado e orações foram de grande importância para eu seguir em frente.

Aos meus amigos e familiares, foram essenciais. Cada um com palavras de incentivo e toda compreensão.

Aos meus professores da PUC-Rio. E minha orientadora Patricia Itala, por sua ajuda e paciência comigo. Sua orientação foi de muita importância para que eu pudesse terminar este trabalho.

## Resumo

Fernandes, Natalha da Silva. Clima Organizacional e Geração Y. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis do Clima Organizacional mais valorizadas pela Geração Y. Atualmente a Geração Y reconhece as oportunidades e combinam paixão com trabalho. Foi aplicado um questionário pela própria autora, com perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes e ao Clima Organizacional. A amostra utilizada foi composta por alunos do turno noturno que estão cursando do sexto ao oitavo período do curso de Administração da PUC-Rio. Os resultados verificaram o que foi previsto na literatura usada como referência sobre os fatores de perfil e características da Geração Y. Foi possível perceber de fato, que os Y buscam organizações que promovam seu desenvolvimento e crescimento na organização assim como esperam gestores com iniciativa para auxiliá-los em seu progresso profissional.

### Palavras-chave

Geração Y; Trabalho; Clima Organizacional.

## Abstract

Fernandes, Natalha da Silva. Organizational Climate and Generation Y. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aimed at identifying the most valued Organizational Climate variables by Generation Y. Actually, the Generation Y recognizes opportunities and combines passion and work. A questionnaire was applied by the author herself, with profile and Organizational Climate related questions. The sample used was composed by business administration students night shift of the sixth and seventh semesters of PUC-RIO. The results confirmed what was predicted in the reference literature used on the profile factors and characteristics of Generation Y. It was possible to realize that Generation Y is looking for organizations that promote their development and organizational growth and expect managers with initiative to help them in their professional progress.

### Key-words

Generation Y; Job; Organizational Climate.

## 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	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Gerações no Ambiente de Trabalho	4
2.2. Geração Y	5
2.2.1. Geração Y e Mercado de Trabalho	7
2.3. Clima Organizacional	9
3 Métodos, procedimentos de coleta, e análise de dados do estudo	15
3.1. Descrição geral da pesquisa, amostra e fonte de informação	15
3.2. Procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados do estudo	15
3.3. Limitação do Estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. Descrição e Análise dos resultados	17
4.1.1. Perfil dos respondentes	17
4.1.2. Respostas sobre as variáveis do clima organizacional	21

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	25
5.1. Sugestões e recomendações	26
6 Referências Bibliográficas	27
Apêndice 1	29

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Requisitos exigidos pela Geração Y e os resultados no meio cooperativo.	8
Tabela 2: Ética profissional tradicional X Ética profissional da Geração Y.	9
Tabela 3: Resumo das variáveis do clima organizacional por Luz (2003).	11
Tabela 4: Faixa etária dos estudantes respondentes ao questionário.	17
Tabela 5: Cargo atual na organização.	18
Tabela 6: Tempo ideal para permanecer no mesmo cargo na organização.	18
Tabela 7: Motivos que fariam o respondente pedir demissão.	19
Tabela 8: Como gostaria de ser recompensado pelo bom desempenho.	20
Tabela 9: Classificação das variáveis quanto ao grau de importância.	21
Tabela 10: Variáveis do Clima Organizacional mais importantes para os jovens Y.	23
Tabela 11: Variáveis do clima organizacional de acordo com a pontuação obtida.	25



# 1 O tema e o problema de estudo

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Algumas empresas têm dificuldade em reter talentos, visto que a Geração Y, que tem dificuldades em lidar com hierarquia, vem ocupando cada vez mais espaço no mercado de trabalho. As mudanças que acontecem no mundo têm efeitos na vida de todos e, conseqüentemente, afetam o meio em que vivem. Essas mudanças podem interferir no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, além de trazer para o mundo moderno impactos que refletem nas relações do mercado de trabalho e nas estruturas organizacionais (COSTA, 2014). Da mesma maneira, o comportamento do jovem contemporâneo também é afetado, pois a tecnologia é cada vez mais presente em suas vidas, possibilitando a obtenção de informações de maneira mais rápida. Sempre ligados à mudanças e novidades a juventude atual tem uma realidade diferente das gerações anteriores (OLIVEIRA, 2012).

A realidade das novas gerações é estudada e pesquisada por muitos acadêmicos (PAZ, 2014). Oliveira (2010) relata a dinâmica das gerações, assim como as mudanças por elas ocasionadas e a importância que têm para as transformações na sociedade. Com as diferentes gerações no mercado de trabalho é importante analisar a Geração Y, suas motivações, receios e conflitos, e entender de que forma isso pode influenciar no comportamento organizacional.

Atualmente convivem no ambiente de trabalho várias gerações, que são: *Baby Boomers*, X e Y. Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1950 e 1960) aprenderam desde muito cedo a respeitar os valores da sociedade, o que nenhum jovem deveria contestar, visto que isso significava receber punições, seja dos pais ou chefes. Já os X, que compreende os nascidos entre 1960 e 1980 (OLIVEIRA, 2012), representam a geração nascida com o fim da Segunda Guerra Mundial, em uma época de surgimento de protestos, reconstrução da política e formação de ideias que defendiam a integridade e a liberdade como estilo de vida. Esses fatores fizeram com que aqueles que nasceram no período tendessem a planejar adequadamente os negócios, e enxergassem melhor as oportunidades, pois tinham um alicerce familiar, o que influenciava na formação

profissional. Em tempos atuais essa geração é considerada conservadora e muitas vezes resistente às novas tecnologias.

Entre 1980 até 1999 nasce a Geração Y, em uma época na qual a tecnologia se desenvolveu e a internet ficou cada vez mais presente. Essa geração está ativa no mercado de trabalho e reconhece seus líderes, dentro da empresa, como os mais aptos a tomarem decisões e exemplos a serem seguidos. O desenvolvimento da tecnologia estimulou as atividades multitarefa e, por conseguinte, a ansiedade crescente. A Geração Y percebe o trabalho não só como uma forma de ganhar dinheiro, mas também como uma fonte de satisfação pessoal. Essa geração se diferencia por não ter traços comportamentais parecidos com as anteriores. A Geração Y não consegue viver em um mundo onde as coisas não estejam conectadas, uma vez que dominam a tecnologia. Além disso, há uma grande quantidade desses jovens atuando e sendo inseridos no mercado trabalho na forma de *trainees*, estagiários e jovens aprendiz (OLIVEIRA, 2012).

Assim, diante do contexto apresentado, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela Geração Y.

## **1.2. Objetivo do estudo**

Este estudo tem como objetivo identificar as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela Geração Y e compreender sua relação com as características apresentadas nos estudos sobre essa geração.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

- ✓ Caracterizar as gerações no ambiente de trabalho;
- ✓ Compreender a Geração Y no ambiente de trabalho;
- ✓ Avaliar as variáveis do Clima Organizacional considerando a percepção da Geração Y.

## **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O intuito desta pesquisa foi coletar dados de jovens já inseridos no mercado de trabalho, a fim de identificar os que são empregados com carteira assinada ou por meio de contrato de estágio, jovem aprendiz ou *trainee*. A pesquisa foi realizada no período de 15 a 25 de outubro do ano de 2018, com

jovens Y, nascidos entre os anos de 1980 e 1999 (OLIVEIRA, 2012), graduandos (sexto ao oitavo período) do curso de Administração na PUC Rio. A opção de estudo foi focar nas variáveis do clima organizacional identificadas por Luz (2003) mais valorizadas pela Geração Y.

### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

A relevância do estudo é reforçar o levantamento de informações acerca da Geração Y nas empresas, para futuros trabalhos, possibilitando melhor entendimento sobre como essa geração percebe os aspectos relativos ao clima organizacional.

Do ponto de vista acadêmico, estudar a Geração Y é de suma importância, para que se tenha uma base teórica mais aprofundada, para futuras análises e aplicações práticas sobre o tema.

Considerando a área de Recursos Humanos (RH), o estudo da Geração Y se faz necessário para verificar a adequação de práticas de gestão de pessoas no âmbito organizacional. Os profissionais de RH devem estar sempre em comunicação com os gestores da empresa, em relação aos comportamentos e competências dessa nova geração no ambiente de trabalho. As organizações devem estar atentas às mudanças comportamentais dos novos profissionais para que consigam avaliar se suas práticas de gestão de pessoas continuam adequadas. É importante continuar e reforçar os trabalhos realizados no Brasil para consolidar as análises sobre essa geração nas organizações, suas expectativas e anseios.

## 2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados aspectos conceituais das diferentes gerações, e discutidos estudos relacionados ao tema. Além disso, também foram abordadas as investigações que servirão como base para a análise realizada.

### 2.1. Gerações no Ambiente de Trabalho

No ambiente de trabalho e na sociedade de um modo geral, as gerações recebem nomes para identificar grupos de pessoas nascidas em um determinado momento. Pode-se entender que os comportamentos e as ações dos grupos sofrem influências dependendo do contexto histórico, cultural e político nos quais estão vivendo. São conjuntos de vivência e formas de relacionamento (BARBOSA, 2009).

Cada geração possui aspectos comportamentais semelhantes. Fatores como localização geográfica, estrutura familiar e nível educação recebida, influenciam a maneira como a geração é formada. Nesse sentido, o ambiente externo é um fator de grande influência, visto que os acontecimentos são capazes de afetar toda uma sociedade.

A sociedade está em constante mudança. A forma de agir, pensar e se expressar são característicos de cada geração (OLIVEIRA, 2012), que é formada pelo encontro de pessoas que nasceram na mesma época, e os fatores históricos que a determinam. É importante ressaltar que as pessoas de diferentes gerações estão se relacionando em ambientes de trabalho, nas ruas e famílias, cada uma com suas ideologias, experiências e pensamentos distintos.

Cada geração busca diferenciar suas escolhas das anteriores, sejam pessoais ou profissionais, pois cada escolha afeta e representa a maneira como vivem. A Geração X encontrou dificuldades de relacionamento com a *Baby Boomers*, assim como a Y com a X, e, recentemente, a Z com a Y. Com a existência dessas quatro gerações, acontecem divergências e diferentes pontos de vista são valorizados por elas. Os Y, por exemplo, estão em busca de exceder as expectativas, melhorando seu desempenho e buscando dar sua contribuição na organização (OLIVEIRA, 2012).

Os *Baby Boomers* têm como característica a necessidade de estabilidade no trabalho. Atualmente essa geração, no ambiente organizacional, pode ser vista ocupando cargos de chefia, como diretores ou gerentes. Em geral, são os funcionários mais antigos da empresa, cujas ideias e percepções colidem com as dos funcionários mais jovens, que possuem valores diferentes. Por outro lado, os membros dessa geração podem vir a se tornar mentores e conselheiros, devido à grande experiência que possuem. Os *Baby Boomers* cresceram em uma época de grande instabilidade econômica e intolerâncias, causadas pela Primeira Guerra Mundial (OLIVEIRA, 2012), e criaram culturas nas organizações que podem ser vistas em muitas empresas até hoje (APRIGIO, 2013).

A Geração X viveu um contexto de instabilidade no cenário econômico. O surgimento da TV interferiu de forma significativa na educação desses jovens, uma vez que possibilitou o compartilhamento de acontecimentos e marcos culturais. Essa geração desenvolveu atitudes céticas e autossuficientes, e tendem a priorizar o trabalho para fugir da realidade. Além disso, são reconhecidos por pouparem dinheiro, fazendo economias para não passarem dificuldades em momentos de crise. O desenvolvimento profissional, segurança e comprometimento com a carreira são características que marcam essa geração. A Geração X foi ensinada a seguir o modelo de hierarquia e a respeitar seus superiores. Isto, por sua vez, fez com que essa geração valorizasse os títulos de cargos. São analíticos, detalhistas e, em sua maioria, resistentes a novas tecnologias (OLIVEIRA, 2012).

No ambiente organizacional de uma empresa, a diversidade etária se faz muito presente. Dessa forma, é possível observar diferentes gerações interagindo mutuamente. No próximo item serão detalhadas as características da Geração Y e aspectos desta geração.

## **2.2. Geração Y**

Segundo Oliveira (2012) a Geração Y agrega os jovens nascidos entre os anos de 1980 a 1999. Essa geração está na fase adulta atualmente, e são muito bem informados e conectados com todo tipo de informação. Essa geração surgiu juntamente com o desenvolvimento de jogos eletrônicos e computadores pessoais, o que possibilitou o desenvolvimento de habilidades específicas ainda que acompanhadas de uma certa alienação, visto que muitos não sabem lidar com tamanho volume de informações (OLIVEIRA, 2012).

Os jovens da Geração Y nasceram em famílias estruturadas, porém flexíveis quando comparadas às gerações anteriores. Esses jovens aprenderam não só a lidar com a ausência física dos pais, como também das mães, que passaram a ter mais autonomia e presença no mercado de trabalho. A ausência física era por vezes compensada com cursos e presentes (como aparelhos eletrônicos), o que por sua vez, estimulou esses jovens a se qualificarem ao longo do seu desenvolvimento e se tornarem competitivos (OLIVEIRA, 2010).

A tecnologia teve grande influência na educação dessa geração, além do aprendizado em línguas estrangeiras. O inglês, entre outros idiomas, foi desenvolvido desde cedo. Por meio de comandos em *videogames*, e programas de computadores na língua inglesa, a maioria dos jovens passou a lidar constantemente com a língua e desenvolveu afinidade e intimidade com a mesma (OLIVEIRA, 2010).

A Geração Y é considerada uma geração da tecnologia, por representarem o ambiente digital e a interatividade (TAPSCOTT, 2010). As constantes mudanças nos meios de comunicação é algo comum para esta geração. Os eletroeletrônicos utilizados, em especial os celulares, são usados para várias funções, desde o lazer até a resolução de problemas. Enquanto a geração anterior se diferenciava pelos seus valores, a Y se destaca por meio da tecnologia, uma vez que estão sempre em conexão com o mundo digital. São pessoas interativas, habituadas às mudanças e que dão valor à diversidade. As questões sociais, éticas e de responsabilidade perante o meio ambiente são presentes em suas vidas, e são conhecidos por serem criativos e inovadores. Também são curiosos, energéticos, flexíveis, e trabalham em equipe, almejando alcançar objetivos, priorizando o lado pessoal em relação às questões profissionais. Além disso, os jovens da Geração Y também sabem ser colaborativos, gostam da mobilidade e fácil acesso às coisas, porém, são imediatistas, impacientes, autossuficientes, auto orientados, e focados nos resultados. Não lidam bem com restrições e limitações, e encaram o trabalho como desafio e diversão, fazendo com que desejem estar em ambientes mais descontraídos, prezando o ambiente informal, com transparência e liberdade para a tomada de decisões. Além disso, buscam aprendizado constante e não têm medo da rotatividade de empregos e mudança de cargos (LOMBARDIA, 2008).

As redes sociais e o mundo digital rapidamente ganharam espaço na vida desses jovens, pois introduziram um mundo novo, como nada antes parecido. Atualmente, tudo é postado, compartilhado, e dividido entre eles no ambiente

virtual, onde costumam passar a maior parte de seu tempo. Compartilham desde conhecimentos que agregam valores a postagens sem relevância ou fúteis. Como são imediatistas, almejam respostas imediatas (COLET, 2015), o que por sua vez, resulta em ansiedade, incertezas e anseios. A divergência de pensamento é bastante presente no mundo virtual. Porém, a capacidade dessa geração de interagir com diversos assuntos, e obter informações com facilidade, faz com que lidem facilmente com elas. São também capazes de realizar múltiplas tarefas (RIFKIN, 2001).

Os jovens Y são sensíveis às situações que julgam injustas. São impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados. São intensos em suas trajetórias, sempre em busca do conhecimento. Possuem dificuldades de aceitar limites e são ambíguos em suas decisões. Apesar de dominarem as tecnologias, estão sempre buscando novos desafios (OLIVEIRA, 2010).

Reconhecimentos, informalidade, individualidade e relacionamento são aspectos que essa geração aprendeu desde cedo. São características importantes marcadas por quem nasceu a partir dos anos 80. O “aqui e agora” são fundamentais para essa geração, que se entedia rápido e, muitas vezes, se frustram por não conseguirem alcançar seus objetivos, fazendo com que se questionem acerca do seu papel na sociedade (OLIVEIRA, 2012).

São também proativos, tomando a frente das situações, e assumindo não só as tarefas que são pedidas. Os Y estão sempre em busca de conhecimento, são pessoas com atitude. São impulsivos, de personalidade forte e com disposição para enfrentar qualquer dificuldade. Em geral, assumem cargos de liderança, como supervisores e coordenadores (LIPKIN, 2010).

Compreende-se isto no item a seguir, que aborda a Geração Y no mercado de trabalho e seu comportamento.

### **2.2.1. Geração Y e Mercado de Trabalho**

Os Y possuem um conceito de trabalho diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Essa geração identifica o trabalho não somente como uma fonte de renda, mas também uma fonte de satisfação e aprendizado. No ambiente de trabalho, precisam receber estímulo externo como recompensas e *feedback* para aumentar sua motivação e produtividade (LIPKIN, 2010). Em relação à interação com seus superiores, a Geração Y busca um relacionamento mais informal e não-tradicional. Alguns gestores têm demonstrado maior

afinidade com essa geração de jovens-adultos que aprendem mais rápido. Quando chegam ao mercado de trabalho esperam um mundo semelhante ao seu, que é conectado e aberto à diálogos (TAPSCOTT, 2010). Por saberem do seu potencial, muitos deles acreditam e desejam que as organizações deem liberdade para fazerem seu trabalho com mais independência (OLIVERA, 2012).

Maurer (2013) afirma que os fatores que motivam a Geração Y são relacionados à qualidade de vida, dentro e fora do trabalho. Valorizam trabalhar em empresas economicamente responsáveis, e preocupadas com o ambiente de trabalho. A percepção de serem úteis para a empresa, com participação em projetos e inovações faz com que se realizem nesse ambiente. Gostam de contribuir com suas ideias, de gerar mudanças, inovar e aprender. Fatores esses desejados por essa geração no ambiente de trabalho.

Oliveira (2012) ressalta que a maior motivação para a Geração Y é a auto realização, no âmbito profissional e pessoal. Esperam explicações dos cargos de chefia acerca do papel que precisam desempenhar, e gostam de ter autonomia para trabalhar. Além disso, possuem capacidade de resolver os problemas e buscar o reconhecimento. A Geração Y pode ser considerada a mais adaptável ao processo de globalização, pois são jovens multiculturais, que observam as mudanças e tendências globais, além de utilizarem ferramentas tecnológicas que permitem o rápido entendimento, e interação com toda parte do mundo. São velozes, e absorvem conteúdos de maneira rápida.

Essa geração trabalha de um jeito peculiar. Por serem criativos, passaram a exigir determinados requisitos (Tabela 1) que implicam em maior liberdade na hora de trabalhar. Essas exigências objetivam aumentar o bem-estar e a produtividade dos funcionários, e têm provocado mudanças no meio corporativo. Ainda, os jovens dessa geração têm seus valores próprios e lutam por aquilo que acreditam e querem conquistar. Isso os torna mais corajosos para "quebrarem a cara" e começarem de novo, caso precisem mudar de empresa (LIPKIN, 2010).

Tabela 1: Requisitos exigidos pela Geração Y e os resultados no meio corporativo.

<b>Requisitos exigidos pela Geração Y</b>	<b>Resultados no meio corporativo</b>
Flexibilidade em relação aos dias de trabalho	Funcionários Y mais felizes e produtivos
Menos rigidez em relação à vestimenta profissional	
Menos formalidade na comunicação	
Melhores relacionamentos no trabalho	
Mais acesso à mídia digital	

Fonte: Adaptado de Lipkin (2010, p.131).



Lipkin (2010) ressalta o esforço dos profissionais de RH na realização de programas de incentivos, a fim de que esses jovens se sintam reconhecidos e se mantenham motivados a permanecer naquela organização. Não gostam de horários rígidos, pois acreditam que a flexibilidade melhora sua produção. São ousados, amam trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida. Portanto, se puderam conciliar o que amam com o trabalho, ficarão satisfeitos. No ambiente de trabalho alcançam posições de lideranças cada vez mais cedo.

Tabela 2: Ética profissional tradicional X Ética profissional da Geração Y.

<b>Ética profissional tradicional</b>	<b>Ética profissional da geração Y</b>
O trabalho em primeiro lugar.	A vida em primeiro lugar.
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer.	Indistinção entre horário de trabalho e o horário de lazer = Integração vida profissional/vida pessoal.
Segue regras acima de tudo.	Segue regras que funcionam e estabelecem as próprias regras.
O chefe merece respeito.	Respeito só quando merecido.
Temo de serviço = promoção.	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h com hora extra.	Horário de trabalho indefinido
Trabalho baseado em horas.	Quando terminar o trabalho posso ir embora mesmo que seja antes das seis.
Preferência por contato pessoal.	Preferência por contato visual.
Veste sempre a camisa.	Veste a camisa quando necessário.
Muda de acordo com as necessidades da empresa.	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: Lipkin (2010, p. 127)

Lipkin (2010 p. 126) diz que “A ética profissional deve ser julgada de acordo com a geração em questão” e ainda, que a ética se desenvolve a partir da educação e da geração atual. Portanto, a chegada da Geração Y resultou em mudanças na ética profissional no cenário corporativo, assim como alterou o a forma de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho (Tabela 2).

### **2.3.Clima Organizacional**

Para Ferreira (2013), o clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos funcionários em relação a valores, políticas e comportamentos das empresas. O modo como o ambiente é percebido pelas pessoas influencia a motivação, e impacta a forma de agir, alterando o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação com a empresa naquele momento (LUZ, 2003). O clima é composto por situações internas que acontecem no ambiente organizacional, e

moldam as percepções dos colaboradores que ali trabalham, assim como situações externas, como economia e política.

Luz (2003) afirma sobre o Clima Organizacional:

Algumas organizações são regidas em seus aspectos disciplinares. Algumas são extremamente formais em suas relações de trabalho, enquanto que outras são demasiadamente informais. Umas são conservadoras, outras inovadoras, umas são ágeis, outras lentas. Umas são modernas, outras retrógradas, como se vê, cada empresa tem seu jeito de ser, e o que torna um lugar especial, ou extremamente difícil de trabalhar (LUZ, 2003, p. 20).

Chiavenato (2004) compreende os fenômenos subjetivos e objetivos do ambiente como um conjunto de fatores que não podem ser compreendidos isoladamente. Para existir um ambiente de trabalho há a necessidade de pessoas para compor a estrutura da empresa. Além disso, o clima da organização pode ser alterado facilmente por fatores externos ou internos, assim como decisões e ações tomada pela empresa. Uma das formas de se medir o clima é através das pesquisas de Clima Organizacional (CHIAVENATO, 1999).

O clima organizacional não pode ser tocado, mas sim sentido. É uma atmosfera percebida por cada pessoa. Depende do modo como a organização é conduzida, da cultura, ambiente, modelo econômico, assim como das equipes e do estilo de liderança (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004):

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações (CHIAVENATO, 2004, p. 53).

Ainda segundo o autor, algumas variáveis têm sido utilizadas para medir o clima, o qual pode variar de um clima saudável até desfavorável para a organização. Muitas empresas procuram medi-lo de forma periódica, por pontuação, combinando elementos que podem ajudar a medir o clima, como:

- Liderança - como os líderes atuam e se a forma como atuam está sendo positiva;
- Comunicação - se está sendo de maneira clara e dinâmica;
- Processo de interação - entre as equipes, gestores, colegas de trabalho;

- Participação nas decisões - se as tarefas são feitas de forma participativa;
- Formulação de objetivos - para que possam desempenhar melhor as atividades dadas;
- Tipo de atividade - se é estimulante ou não;
- Estrutura do trabalho - a forma de como o trabalho é estruturado dentro a empresa,
- Forças motivacionais - o que motiva o colaborador a estar desempenhando seu papel na organização;
- Controles - como é a forma de controle das tarefas e comportamentos.

A pesquisa sobre o clima organizacional é a maneira que a organização encontrou para identificar como os funcionários se sentem, e qual a percepção deles diante do ambiente da empresa. Essa pesquisa tem como objetivo identificar e entender os elementos que motivam e agradam os empregados, permitindo assim, a melhoria da qualidade de vida (FERREIRA, 2013). Nesse sentido, alguns fatores são importantes para se ter um bom clima na organização, como, por exemplo a integração. A integração é necessária para se obter um bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores na empresa e, para isso, é necessário conhecer o perfil de cada funcionário, por meio da avaliação do grau de relacionamento, identificação do estado civil, nível de escolaridade e idade, e, assim, determinar a recompensa e/ou motivação necessária de acordo com cada perfil (FERREIRA, 2013).

Segundo Luz (2003) a pesquisa de clima permite a visualização dos pontos fortes e fracos da empresa, além de medir o grau de satisfação dos funcionários. O autor identificou algumas variáveis (Tabela 3) que podem ajudar a medir o grau de satisfação.

Tabela 3: Resumo das variáveis do clima organizacional por Luz (2003).

<b>Modelo</b>	<b>Variáveis</b>
Luz (2003)	1. Trabalho Realizado pelos Funcionários
	2. Salário
	3. Benefícios
	4. Relacionamento Interdepartamental
	5. Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão
	6. Comunicação
	7. Treinamento/Desenvolvimento

	8. Possibilidade de Progresso Profissional
	9. Relacionamento interpessoal
	10. Estabilidade no Emprego
	11. Processo Decisório
	12. Condições Físicas de Trabalho

Tabela 3: Resumo das variáveis do clima organizacional por Luz (2003).

Luz (2003)	13. Relacionamento Empresa x Sindicatos x Funcionários
	14. Disciplina
	15. Participação
	16. Pagamento dos Salários
	17. Segurança no Trabalho
	18. Objetivos Organizacionais
	19. Orientação da Empresa para Resultados
	20. Imagem da Empresa
	21. Estrutura Organizacional
	22. Ética e Responsabilidade Social
	23. Qualidade e Satisfação do Cliente
	24. Reconhecimento
	25. Vitalidade Organizacional
	26. Direção e Estratégia
	27. Valorização do Funcionário
	28. Envolvimento/Comprometimento
	29. Trabalho em Equipe
	30. Modernidade
	31. Organização do Trabalho
	32. Orientação da Empresa para os Clientes

No parágrafo seguinte, as variáveis de clima organizacional tal qual estabelecidas por Luz (2003) serão detalhadas, visto serem um dos focos do presente estudo.

**1. Trabalho realizado pelos funcionários:** Visa avaliar a adaptação dos trabalhos, as atividades desenvolvidas no trabalho, controle da vida pessoal e profissional dos funcionários; horário, volume de trabalho;

**2. Salário:** Avalia a percepção dos funcionários em relação ao seu salário, se está é compatível com o mercado de trabalho;

**3. Benefícios:** Avalia o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores e a qualidade dos benefícios propostos na empresa;

**4. Relacionamento Interdepartamental:** Avalia o relacionamento das pessoas de diversos departamentos dentro da empresa;

**5. Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão:** Avalia a qualidade da supervisão em relação aos *feedbacks* oferecidos, capacidade técnica e supervisão;

**6. Comunicação:** Avalia a divulgação de informações dentro da empresa;

**7. Treinamento / desenvolvimento / carreira / progresso e realização profissionais:** Avalia as ofertas de desenvolvimento oferecidas pela organização;

**8. Possibilidade de progresso profissional:** Avalia as oportunidades de promoção, crescimento, e de carreira;

**9. Relacionamento interpessoal:** Avalia a qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores;

**10. Estabilidade no emprego:** Avalia o grau de segurança que os funcionários sentem em relação ao cargo que exercem;

**11. Processo decisório:** Avalia se o processo é participativo, se é estruturado como centralizador/descentralizador;

**12. Condições físicas de trabalho:** Avaliam a satisfação dos funcionários quanto ao conforto e às condições físicas de trabalho;

**13. Relacionamento empresa x sindicatos x funcionários:** Avalia a postura com a qual a empresa se relaciona com os sindicatos e empregados;

**14. Disciplina:** Avalia o grau de satisfação quanto à rigidez da disciplina praticada na empresa e o grau de justiça aplicado nas punições;

**15. Participação:** Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no dia a dia da empresa e o quanto estão envolvidos com as atividades da empresa;

**16. Pagamento dos salários:** Avalia a incidência de erros com relação aos pagamentos e desconto em folha de pagamento;

**17. Segurança no trabalho:** Avalia o grau de satisfação e percepção dos funcionários em relação às estratégias de prevenção dos riscos de acidentes no ambiente de trabalho;

**18. Objetivos organizacionais:** Avaliam a satisfação quanto à clareza, a transparência da empresa quanto aos objetivos organizacionais e departamentais divulgados aos funcionários;

**19. Orientação da empresa para resultados:** Avalia o quanto o esforço da empresa e a obtenção de seus resultados são percebidos pelos funcionários;

**20. Imagem da empresa:** Avalia a percepção dos colaboradores em relação a como a empresa é percebida no ambiente externo;

**21. Estrutura organizacional:** Avalia a opinião dos colaboradores sobre a estrutura da empresa;

**22. Ética e responsabilidade social:** Avalia se a empresa cumpre suas obrigações fiscais, se tem responsabilidade social;

**23. Qualidade e satisfação do cliente:** Avaliam a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa e à satisfação dos clientes;

**24. Reconhecimento:** Avalia a adoção de mecanismos pela empresa para valorizar colaboradores;

**25. Vitalidade organizacional:** Avalia se a empresa tem vitalidade ou se as atividades desenvolvidas são demoradas;

**26. Direção e estratégia:** Indicam se os funcionários estão satisfeitos com a qualidade da direção da empresa e estratégias adotadas;

**27. Valorização do funcionário:** identifica a valorização dos funcionários pela empresa, e se investem nos mesmos;

**28. Envolvimento/comprometimento:** Avalia se o funcionário está comprometido e envolvido com os objetivos e resultados da empresa, se fazem além do que é pedido;

**29. Trabalho em equipe:** Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe;

**30. Modernidade:** Avalia a percepção dos colaboradores em relação à preocupação da organização acerca de inovação/modernização;

**31. Organização do trabalho:** Avalia o quanto a empresa é percebida em relação ao seu planejamento e organização pelos diferentes gestores;

**32. Orientação da empresa para os clientes:** Avalia a opinião dos clientes em sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa;

Após avaliar o clima, é possível determinar se a empresa apresenta um clima organizacional bom ou ruim. Uma empresa com bom clima organizacional apresenta um ambiente de trabalho participativo e motivador, cujos funcionários têm iniciativa e vontade de trabalhar. A indicação de um bom clima também se dá através da indicação de amigos ou familiares para trabalhar na organização, o que por sua vez demonstra satisfação do funcionário em fazer parte da referida empresa. (LUZ, 2003)

### **3 Métodos, procedimentos de coleta, e análise de dados do estudo**

Este capítulo aborda os diferentes aspectos e processos decisórios que coordenaram a forma de realização desse estudo.

#### **3.1. Descrição geral da pesquisa, amostra e fonte de informação**

A pesquisa em questão é classificada, primeiramente, como descritiva. Para Vergara (2000, p. 47), “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Para determinação do plano amostral, o critério utilizado foi a faixa etária entre 19 a 38 anos, pois segundo Oliveira (2012), a Geração Y compreende os nascidos entre 1980 até 1999. O contingente amostral foi composto por jovens da Geração Y, residentes do estado do Rio de Janeiro. O universo da pesquisa abrangeu 350 alunos do curso noturno de administração da PUC-Rio, que cursam do sexto ao oitavo período da faculdade. Foram aplicados questionários via qualtrics em alunos que estavam trabalhando ou estagiando em uma organização. O universo da pesquisa explorado através das informações fornecidas pelo IAG (Escola de Negócios da PUC - Rio).

O processo de amostragem foi do tipo não probabilístico, ou seja, o pesquisador não se utilizou de formas aleatórias de seleção e, portanto, não utilizou processos estatísticos (VERGARA, 2000). A amostra foi por conveniência e o instrumento de coleta de dados foi enviado através das redes sociais para alunos do turno da noite, além de pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados do estudo**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário fechado, estruturado e padronizado. A primeira parte do questionário continha perguntas acerca do perfil dos respondentes. Na segunda parte, a penúltima pergunta foi estruturada de forma que os respondentes atribuíssem notas de 0 a

10, considerando o grau de importância em relação as 18 variáveis de Clima Organizacional propostas por Luz (2003). O questionário aplicado foi adaptado de Paz (2014). O instrumento de coleta de dados também possuía perguntas acerca do período que os respondentes acreditam ser ideal para permanecer na empresa, assim como suas percepções do ambiente de trabalho, principais investimentos que a organização deveria fazer para mantê-los, e quais seriam as razões pelas quais pediriam demissão. Esses questionamentos visavam elencar os fatores que a Geração Y valoriza em relação ao clima da organização, de acordo com Luz (2003).

O instrumento passou por um teste piloto com quatro pessoas e depois de realizados os ajustes, o questionário foi disponibilizado para os respondentes. O instrumento de coleta de dados segue em apêndice.

### **3.3.Limitação do Estudo**

Segundo Vergara (2000), todo estudo apresenta limitações. As limitações principais desse estudo foram: probabilidade de as perguntas não serem respondidas corretamente pelos respondentes, a dificuldade na coleta de dados, além do tamanho da amostra não representar o universo do grupo selecionado para a pesquisa. Sendo assim, há uma dificuldade do autor em saber se as respostas foram respondidas com sinceridade. Outro aspecto a considerar é que o questionário não permite a coleta de informações mais detalhadas sobre a percepção e sentimentos do público alvo, o que resultada em respostas menos detalhadas.

Apesar das limitações, o estudo é válido para que possa acrescentar dados nas pesquisas futuras acerca da Geração Y.



## 4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em nove seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados.

### 4.1. Descrição e Análise dos resultados

A pesquisa foi respondida por 91 pessoas, inicialmente. Na medida em que as perguntas-filtro foram sendo formuladas, a quantidade total de pessoas decresceu, como será detalhado no decorrer do trabalho. No questionário, existiam perguntas que abordavam o perfil dos respondentes e perguntas de acordo com as variáveis de Clima Organizacional propostas por Luz (2003). Primeiramente será apresentado o perfil dos respondentes e, na sequência, os itens relacionados às questões sobre as preferências dos jovens da Geração Y em relação ao Clima Organizacional.

#### 4.1.1. Perfil dos respondentes

Após as questões-filtro a pesquisa foi respondida por 91 estudantes, sendo 59% do sexo feminino e 41% do sexo masculino. Foi observado que a maioria dos respondentes tinha idade entre 19 a 26 anos (idade em que os jovens cursam os últimos períodos da faculdade), totalizando 60% das respostas. A faixa etária escolhida está de acordo com o estabelecido por Oliveira (2012) para a Geração Y (Tabela 4).

Tabela 4: Faixa etária dos estudantes respondentes ao questionário.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem %</b>
38-31	4	5
30-25	32	35
26-19	55	60
outra	0	0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2018).

Foi realizado um filtro sobre a ocupação dos respondentes, uma vez que a pesquisa teve como base os jovens da Geração Y que estão atualmente

trabalhando ou estagiando. Nesta pergunta filtro os respondentes que colocaram a opção “Não ocupo nenhum cargo” não prosseguiram na pesquisa. Do total de respondentes, 46 % são estagiários, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Cargo atual na organização.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem %</b>
Estagiário	42	46
Funcionário	16	17
Trainee	4	4
Não ocupo nenhum cargo	29	33
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

Fonte: Próprio Autor (2018).

A pesquisa prosseguiu, então, com 62 respondentes. Na pergunta “Há quanto tempo você está trabalhando nesta organização?” a opção de 1 a 2 anos teve 35 % das respostas, sendo a maioria composta por estagiários, seguida de 2 a 3 anos com 23 %, sendo a maioria de funcionários.

Ao serem questionados a respeito do tempo que consideram ideal para permanecerem em um cargo na organização, observou-se que a maioria (37%) considera ideal permanecer em um mesmo cargo por dois anos (Tabela 6), seguido por três anos (32%; Tabela 6). Esses resultados podem ser interpretados de acordo com Oliveira (2012), que afirma que os jovens Y, em geral, buscam se sentirem reconhecidos por suas qualificações profissionais de maneira rápida, e se frustram quando não obtêm essa oportunidade no ambiente de trabalho.

Tabela 6: Tempo ideal para permanecer no mesmo cargo na organização.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem %</b>
Menos de um ano	3	5
1 ano	9	14
2 anos	23	37
3 anos	20	32
4 anos	7	11
5 anos	0	0
6 anos	0	0
7 anos	0	0
acima de 7 anos	0	0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fonte: Próprio Autor (2018).

Ao serem questionados sobre os motivos pelos quais pediriam demissão (Tabela 7), 24% das respostas foi “Falta de qualidade de vida”, seguido por

“clima organizacional” (20%), “Adquirir novas experiências/desafios” (19%), “Baixa remuneração” (14%), “Não ter plano de benefício/incentivos” (9%), “Perfil dos líderes” (8%), “Não oferece instabilidade no emprego” (1%), e “outros” (1%). Um respondente que deu a resposta “Se sentir prejudicado pelo chefe”. Lipkin (2010, p. 154) reforça a importância da qualidade de vida, relacionada ao equilíbrio da vida pessoal e profissional, como um dos maiores fatores de motivação da Geração Y. “Os jovens Y não veem o tempo pessoal e o tempo de trabalho como entidades separadas, pelo contrário, veem o trabalho como algo que deve integrar-se a vida, não englobar tudo”. Na tabela 7, nota-se um alto percentual para tal item, e foi identificado que os respondentes pediriam demissão caso deixasse de ter qualidade de vida, Lipkin (2010) aborda que essa geração não vive para o trabalho e sim o trabalho que precisa se encaixar no plano de vida deles. Cada vez mais preocupado com a qualidade de vida e de fazer o que é agradável para si.

Tabela 7: Motivos que fariam o respondente pedir demissão.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem %</b>
Falta de qualidade de vida	15	24
Clima organizacional ruim	13	20
Adquirir novas experiências/novos desafios	12	19
Não tem plano de benefícios/ incentivos	9	14
Baixa remuneração	6	9
Perfil dos Líderes	13	8
Não oferecer estabilidade no emprego	1	1
Outros	1	1
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fonte: Próprio Autor (2018).

Adquirir novas experiências/desafios e ter um clima organizacional ruim na empresa são fatores que também influenciam para o pedido de demissão do jovem da Geração Y. Oliveira (2012) afirma que os jovens desta geração sempre querem mais, buscando novos desafios que os motivem a todo o momento, e o trabalho se torna desinteressante quando essa motivação não é colocada à prova e nem permite a vivência de novas experiências. Ainda, a baixa porcentagem de respostas referente ao item “Não oferecer estabilidade no emprego” (1%), não constitui uma razão de grande importância para os jovens Y deixarem a empresa. Muitos autores ressaltam que essa geração, diferente das anteriores, preza a inovação, o dinamismo da empresa e as oportunidades a serem alcançadas em detrimento da estabilidade no emprego.

Na tabela 8 estão os principais fatores que os respondentes escolheriam para serem recompensados pelo seu bom desempenho na organização. Nota-se que os itens mais escolhidos foram “Reconhecimento profissional” (35%), “Prêmios - viagens/hotéis/restaurantes” (27%) e “Flexibilidade de horário” (20%). Verifica-se que “Recompensa em dinheiro” representa um dos menores estímulos para os respondentes (1%).

Tabela 8: Como gostaria de ser recompensado pelo bom desempenho.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem</b>
Reconhecimento profissional	22	35
Prêmios (viagem, hotel, restaurante)	17	27
Flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho	13	20
Cursos e treinamentos	6	9
Aumento dos benefícios	3	4
Recompensa em dinheiro	1	1
Outros	0	0
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fonte: Próprio Autor (2018).

Os resultados obtidos corroboram Oliveira (2012), que afirma que reconhecimento é algo importante para geração que aprendeu a valorizá-lo desde cedo. Já Lipkin (2010) afirma que a Geração Y valoriza o reconhecimento, sendo dependente de elogios e incentivos a todo momento. Essa característica faz com que almejem o crescimento e desenvolvimento profissional de forma mais rápida que as gerações anteriores. O fator “Prêmios (viagens/hotéis/restaurante) – que também pode ser considerada uma forma de reconhecimento - ficou em segundo lugar entre as escolhas dos respondentes, ressaltando a importância que essa geração atribui a viver novas experiências e estar em contato com outras culturas, conforme comentado anteriormente.

Outro fator importante é a “Flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho”. A Geração Y não se assemelha anteriores – Geração X e *Baby Boomers* - pois como abordado por Lombardia (2008), os profissionais dessas gerações acreditavam que passar a maior parte do seu tempo na empresa significava mostrar um serviço mais produtivo, e que a empresa era ‘boa’, quando na verdade apresentavam estruturas mais rígidas. Em contraste, os profissionais da Geração Y valorizam a flexibilidade e possuem um conceito de trabalho diferente. Gostam de trabalhar do seu jeito, e assim produzem mais. Não gostam de horários rígidos, e acreditam que o tempo não está relacionado bons resultados (LIPKIN, 2010).

#### 4.1.2. Respostas sobre as variáveis do clima organizacional

Para determinar as variáveis do Clima Organizacional mais importantes para os jovens Y, foram feitas perguntas referentes a cada variável, que deveriam receber um valor relacionado ao grau de importância para o respondente. A escala variou de 0 (menos importante) a 10 (mais importante). Os resultados seguem na Tabela 9.

Tabela 9: Classificação das variáveis quanto ao grau de importância.

	Perguntas	Valor máximo	Valor médio
1	O quanto é importante o trabalho ser desafiador e relevante?	10	8,46
2	O quanto o salário e a possibilidade de aumento são importantes para você?	10	7,99
3	O quanto os benefícios de uma empresa são importantes para você?	10	7,78
4	O quanto é importante para você ter um bom gestor?	10	8,69
5	O <i>feedback</i> da empresa é importante para você?	10	8,51
6	O quanto a chance de crescimento dentro de uma empresa é importante pra você?	10	8,42
7	Você considera importante a relação com as chefias e com os funcionários dentro empresa?	10	8,49
8	Você considera importante a estabilidade em uma empresa?	10	6,90
9	O quanto poder participar de decisões de uma organização é importante para você?	10	8,25
10	Você considera importante a imagem da empresa perante os clientes, fornecedores e comunidade?	10	8,35
11	O quanto você considera importante a empresa ser ética e cumprir suas responsabilidades sociais?	10	8,20
12	Você considera importante a empresa adotar mecanismos para reconhecer os colaboradores?	10	8,65
13	A qualidade na direção das estratégias nos negócios é importante para você?	10	8,39
14	O quanto é importante para você a empresa respeitar e oferecer oportunidades para seus funcionários?	10	8,71
15	O quanto você considera importante a empresa envolver seus colaboradores com objetivos e resultados?	10	8,44
16	Você considera importante a empresa estimular e valorizar o trabalho em equipe?	10	8,07
17	Você considera importante a empresa se preocupar com modernização/ inovação de seus produtos/serviços?	10	8,40
18	Você considera importante a empresa ser organizada, ter datas com seus objetivos e planos?	10	7,91

A pergunta que obteve maior pontuação está relacionada com a “Importância da empresa em valorizar e respeitar seus funcionários” com 8,71 da média e está relacionada com a variável ‘Valorização do funcionário’. Lipkin (2010) afirma que os jovens da Geração Y querem ser valorizados

independentemente do nível em que estejam ocupando. Gostam de ser elogiados, para que possam ter bons desempenhos em suas tarefas

A variável que obteve segundo maior número de pontos foi a da pergunta “O quanto é importante para você ter um bom gestor?” que corresponde a Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão pontuada com 8,69. Lipkin (2010) afirma que, para os Y, seus superiores são vistos como orientadores, e que o relacionamento entre chefe e empregado foi perdendo a formalidade, o que para eles é muito importante, visto que prezam a liberdade de expressão.

A variável com a terceira maior pontuação - 8,65 - foi referente à pergunta número 12, relacionada como os “Mecanismos da organização para reconhecer seus colaboradores”, ou seja, a variável por Luz (2003) ‘Reconhecimento’. O resultado pode ser interpretado de acordo com Oliveira (2010), que afirma que essa geração cresceu em um ambiente onde a competição e autoestima eram muito estimuladas. Ainda, Lipkin (2010) defende que a Geração Y cresceu com o pensamento de que merecem reconhecimento e recompensas, para que se sintam valorizados na organização e motivados para continuarem a fazer suas tarefas. Portanto, os incentivos são fatores que os ajudam a permanecerem motivados. Segundo o autor, o foco dessa geração, quando crianças, era as recompensas e vitórias, o que por sua vez fizesse com que esse comportamento permanecesse identificado na vida adulta e no ambiente de trabalho.

A quarta variável de maior pontuação foi da pergunta “O *feedback* da empresa é importante pra você?” com 8,51, denominada por Luz (2003) como *feedback*. Segundo Oliveira (2010), a Geração Y aprendeu a receber desde pequenos, o *feedback* de tudo que faziam. Os pais estimulavam seus filhos para que fossem bem-sucedidos, e se fossem bem-sucedidos seriam recompensados. A indústria de entretenimento desenvolveu jogos que davam *feedback* acerca do nível de fases e o que fazer para melhorar e alcançar o objetivo final. Como resultado, temos hoje jovens que desejam saber constantemente como estão em suas atividades e esperam pela avaliação das pessoas para melhorarem ou não a forma de agirem.

Ainda nesse pensamento, Lipkin (2010) aborda a necessidade da motivação externa dessa geração, que ocorre no ambiente de trabalho. O aumento da produtividade é devido ao acompanhamento que têm em suas atividades. Os retornos, sejam eles positivos ou negativos, fazem com que auxiliem no melhoramento de seus desempenhos e, portanto, não sintam inseguros e frustrados.

A variável com a quinta maior pontuação foi relativa a da pergunta 7, “Você considera importante à relação com as chefias e com os funcionários dentro empresa?” com 8,49, denominada por Luz (2003) como o ‘relacionamento interpessoal’. Para Lipkin (2010), a Geração Y mantém seus relacionamentos de forma diferente das gerações anteriores. Em decorrência dos avanços tecnológicos, a comunicação ficou mais fácil, e melhor de ser mantida. Além disso, o contato social e o relacionamento com seus colegas de trabalho são muito importantes. Quando perguntam para esses jovens quais são suas prioridades no trabalho, quase sempre a resposta relacionada com os relacionamentos entre colegas de trabalho. Sem relacionamentos no trabalho quase sempre a motivação diminui e, conseqüentemente, a produção.

A Geração Y é fiel aos seus amigos no trabalho e na empresa, pois dão mais valor a esse relacionamento à própria organização. Portanto, se sentem mais à vontade quando estão envolvidos em atividades que envolvam contato com pessoas (LIPKIN, 2010).

As variáveis que obtiveram menor pontuação foram as relacionadas com a estabilidade no emprego e benefícios. Segundo Loiola (2009), esta geração é motivada por lugares onde se sintam bem trabalhando e não estão enraizados às organizações.

Na última parte do questionário foi solicitado aos respondentes que escolhessem três variáveis de clima organizacional que consideravam mais importantes no ambiente organizacional, com o objetivo de filtrar a preferência dos estudantes em relação às variáveis e comparar com os dados já identificados. Os resultados podem ser observados na Tabela 10.

Tabela 10: Variáveis do Clima Organizacional mais importantes para os jovens Y.

<b>Resposta</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Porcentagem%</b>
Possibilidade de progresso profissional	29	15
<i>Feedback</i>	26	13
Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	19	9
Modernidade	15	7
Relacionamento interpessoal	14	8
Salário	12	6
Valorização do funcionário	11	5
Ética e responsabilidade social	10	5
Treinamento/desenvolvimento	9	4
Estabilidade no emprego	9	4
Envolvimento / comprometimento	9	4
Reconhecimento	8	4

Benefício	8	4
Organização no trabalho	4	2

Tabela 10: Variáveis do Clima Organizacional mais importantes para os jovens Y.

Trabalho em equipe	3	1
Participação	3	1
Processo decisório	2	1
Imagem da empresa	2	1

Fonte: Próprio Autor (2018).

Neste item do questionário, a variável “Possibilidade de progresso profissional” ficou em primeiro lugar - diferentemente das perguntas para classificação do grau de importância (0 a 10) no qual o “Progresso Profissional” ficou em oitavo lugar com média de 8,42. Lipkin (2010) afirma que o jovem da Geração Y quando está no ambiente organizacional espera ser reconhecido e promovido com rapidez, de acordo com seu desempenho. O jovem desta geração busca desafios e desenvolvimento através das oportunidades que lhes são apresentadas. Ainda, esses jovens ficam desmotivados quando não há a chance de crescimento dentro da empresa.

*Feedback* e Supervisão/liderança/estilo gerencial ficaram em segundo e terceiro lugar, respectivamente. O *Feedback* descreve a resposta obtida mediante determinada atividade do funcionário e, o jovem da Geração Y quando recebe essa resposta de seus superiores, tem a oportunidade de aprimorar-se profissional e pessoalmente (LIPKIN, 2010). Em relação à Supervisão/Liderança, estas são características determinantes de uma boa gestão, por parte dos líderes da empresa. Ser um bom gestor é fundamental para a Geração Y pôr em prática suas potencialidades.

Por fim, na tabela sobre o grau de importância (0 a 10; Tabela 9), a variável “Valorização do funcionário” ficou em primeiro lugar, ao passo que, com relação à seleção das três variáveis. Apesar da diferença na classificação das variáveis, ambas são relacionadas pois, se uma organização valoriza seus funcionários, ela também pode possibilitar oportunidades de crescimento aos mesmos.



## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este estudo objetivou a identificar das variáveis do Clima Organizacional mais valorizadas pela Geração Y no ambiente trabalho. Foi possível compreender que os fatores mais priorizados por esses jovens foram aqueles relacionados com seu desenvolvimento profissional. A pesquisa foi feita através de questionário, onde os alunos responderam perguntas sobre as características da sua geração e sobre variáveis do clima organizacional. Os resultados dessa pesquisa corroboraram com o embasamento teórico previamente apresentado, o qual indica as principais características e anseios dos jovens Y e suas peculiaridades considerando as gerações anteriores.

A Tabela 11 apresenta o resumo das variáveis do Clima Organizacional de acordo com o grau de importância pelos respondentes.

Tabela 11: Variáveis do clima organizacional comparadas de acordo com a pontuação e ranking obtidos.

<b>Ordem</b>	<b>Variável</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
1	Valorização do funcionário	8,71	5
2	Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	8,69	9
3	Reconhecimento	8,65	4
4	Feedback	8,51	13
5	Relacionamento interpessoal	8,49	7
6	Trabalho realizado pelo funcionário	8,46	3
7	Envolvimento/comprometimento	8,44	4
8	Possibilidade de progresso profissional	8,42	13
9	Modernização	8,4	7
10	Treinamento/desenvolvimento	8,39	4
11	Imagem da empresa	8,35	1
12	Processo decisório	8,25	1
13	Ética e responsabilidade social	8,2	5
14	Trabalho em equipe	8,07	1
15	Sálario	7,99	6
16	Organização no trabalho	7,91	2
17	Benefício	7,78	4
18	Estabilidade no emprego	6,9	4
<b>Total</b>			100

Fonte: Próprio Autor (2018).

Por meio deste estudo, foi possível identificar as variáveis do clima organizacional mais valorizadas pela Geração Y, conforme apresentado na Tabela 11. Essa tabela resume a pergunta 8, com o grau de importância atribuído pelos respondentes e a pergunta 9 (em porcentagem), onde atribuísem as três principais variáveis dentro da organização. Os fatores em questão apresentam pontuação alta, o que ressalta a importância desses parâmetros para essa geração.

As respostas obtidas no questionário (Apêndice 1), obtiveram os valores elevados, confirmando o grau de importância para a Geração Y, de acordo com Luz (2003).

Dessa forma, o estudo reitera que o jovem da Geração Y valoriza ambientes de trabalho que permitam seu desenvolvimento e progresso profissional. Valorizam organizações que lhe deem a oportunidade de serem reconhecidos, acompanhados, e com a chance de adquirirem novos desafios. Identificar as variáveis mais importantes para a Geração Y faz com que as organizações consigam ter um melhor panorama acerca do que o jovem está buscando, podendo assim, atender às expectativas dos mesmos.

### **5.1. Sugestões e recomendações**

As sugestões de futuros trabalhos acerca do tema são: Pesquisas em ambiente organizacional que envolvam jovens da Geração Y que trabalhem em diversos setores; pesquisas com jovens da Geração Y de diferentes cursos de graduação, para compreender o tema com mais detalhes e utilizar amostras maiores, além de pesquisas que envolvam outras gerações no mercado de trabalho.

Além disso, também é importante realizar estudos mais complexos que envolvam a comparação entre as Gerações Y e Z, uma vez que a Geração Z está atualmente se posicionando no mercado de trabalho e, portanto, seria interessante fazer um comparativo com essa nova geração.

## 6 Referências Bibliográficas

APRIGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do Unisal**, v. 3, n.3, p. 19-28, 2013.

BARBOSA, C.; CERBASI, G. **Mais tempo, mais dinheiro**: estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. “Filhos da internet”: Desafios comportamentais da Geração Z. **Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2015.

COSTA, S. R. F.; CARVALHO-NETO, A.; BAZZOLI, L. R. Executivos da Geração Y: Sucessos e Fracassos na Retenção de Trainees. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2014.

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

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

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 26 de setembro de 2018.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. **IESE Business School – Universidad de Navarra**, p. 1-19, 2008. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/6536374.pdf>>. Acesso em: 13 de outubro de 2018.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003. 182 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. Rio Grande do Sul, 2013. 122 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul.

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

\_\_\_\_\_, S. **Jovens para sempre:** como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare, 2012.

PAZ, C. P. **Clima Organizacional e Geração Y.** Rio de Janeiro, 2014. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

RIFKIN, J. **A era do acesso.** São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

## Apêndice 1

### Questionário

**Q1. Qual o ano que você nasceu?**

☐ 1980-1987

☐ 1988-1993

☐ 1994-1999

Outro: \_\_\_\_\_

**Q2. Sexo:**

☐ Masculino

☐ Feminino

**Q3. Cargo atual na organização?**

☐ Estagiário

☐ Funcionário

☐ Trainee

☐ Não ocupo nenhum cargo<sup>1</sup>

**Q4. Há quanto tempo você está trabalhando nesta organização?**

☐ Menos de 06 meses

☐ Entre 06 meses e 12 meses

☐ Entre 13 meses e 18 meses

☐ Entre 19 meses e 24 meses

☐ Entre 25 meses e 30 meses

☐ Entre 31 e 36 meses

☐ Acima de 37 meses

**Q5. Quanto tempo você considera ideal para permanecer em um mesmo cargo dentro de uma organização?**

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 ano

☐ 2 anos

☐ 3 anos

☐ 4 anos

☐ 5 anos

☐ 6 anos

☐ Acima de 7 anos

**Q6. O que faria você pedir demissão?**

☐ Falta de qualidade de vida

☐ Não oferece estabilidade no emprego

☐ Adquirir novas experiências/novos desafios

☐ Não tem plano de benefícios/ incentivos

☐ Perfil dos líderes

☐ Baixa remuneração

☐ Clima organizacional ruim

☐ Outros: \_\_\_\_\_



O quanto poder participar de decisões de uma organização é importante pra você?	<div></div>
Você considera importante a imagem da empresa perante os clientes, fornecedores e comunidade?	<div></div>
O quanto você considera importante a empresa ser ética e cumprir suas responsabilidades sociais?	<div></div>
Você considera importante a empresa adotar mecanismos para reconhecer seus colaboradores?	<div></div>

A qualidade na direção das estratégias nos negócios é importante pra você?	<div></div>
O quanto é importante pra você a empresa respeitar e oferecer oportunidades para seus funcionários?	<div></div>
O quanto você considera importante a empresa envolver seus colaboradores com objetivos e resultados?	<div></div>
Você considera importante a empresa estimular e valorizar o trabalho em equipe?	<div></div>

Você considera importante a empresa se preocupar com modernização/ inovação de seus produtos/serviços?	<div></div>
Você considera importante a empresa ser organizada, ter datas com seus objetivos e planos?	<div></div>

**Q9. Quais destas variáveis você considera mais importantes dentro do ambiente organizacional? (Escolha apenas três)**

- ☐ Benefício
- ☐ Envolvimento/comprometimento
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Ética e responsabilidade social
- ☐ *Feedback*
- ☐ Imagem da empresa
- ☐ Modernidade
- ☐ Organização no trabalho
- ☐ Participação
- ☐ Possibilidade de progresso profissional
- ☐ Processo decisório
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Relacionamento interpessoal
- ☐ Salário
- ☐ Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão
- ☐ Trabalho em equipe
- ☐ Trabalho realizado pelo funcionário
- ☐ Treinamento/desenvolvimento
- ☐ Valorização do funcionário