

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E GERAÇÃO Y: PERCEPÇÕES SOBRE O AMBIENTE CORPORATIVO

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND GENERATION Y: PERCEPTIONS ON THE CORPORATE ENVIRONMENT

Bárbara Basler Villegas

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: barbarabasler27@gmail.com

Flávio Sousa Santos

Graduando em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: flavio.santos@edu.fecap.br

Wesley Luís de Andrade

Graduando em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: wescleyluis@uol.com.br

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas provém do processo de transformação do ambiente empresarial dada a necessidade de mudanças na forma como se faz a gestão, principalmente porque é preciso analisar e compreender melhor a importância das pessoas que compõem o capital humano das empresas e enxergar que elas influenciam nos resultados das organizações. Esta pesquisa teve como objetivo identificar as percepções da geração Y sobre o ambiente organizacional, os atributos que lhes atraem e como poderia a gestão estratégica de pessoas auxiliar numa melhor administração desse capital humano. Para isso, aplicou um questionário que contou com 250 respondentes. Os resultados obtidos revelam que a geração Y considera como importante todas as dimensões analisadas na pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Estratégia. Geração Y. Ambiente Corporativo.

ABSTRACT

The strategic management of people comes from the process of transformation of the business environment given the need for changes in the way management is done, mainly because it is necessary to analyze and understand better the importance of the people who make up the human capital of companies and to see that they influence Results of organizations. This research aimed to identify the perceptions of generation Y about the organizational environment, the attributes that attract them and how could the strategic management of people help in better management of this human capital. To do so, he applied a questionnaire that included 250 respondents. The results show that the generation Y considers as important all the dimensions analyzed in the research.

Keywords: People Management. Strategy. Generation Y. Corporate Environment.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas está em constante mudança sob os efeitos do processo de transformação do ambiente empresarial, afetando principalmente os planos econômicos, tecnológicos e de comunicações de todas as empresas. Em um ambiente assim as empresas devem estar constantemente atentas a tais mudanças para que suas estratégias estejam sempre alinhadas (MEIRELLES, 1995).

Na gestão de pessoas é de suma importância a compreensão destas, é preciso a partir de uma visão antropológica do homem analisar seus anseios e desejos (CUADRADO, 2009), compreender como estas pessoas compreendem os valores tangíveis e intangíveis que lhes são apresentados, e dado que cada ser humano é único e suas compreensões de mundo também, isto acaba sendo de uma complexidade muito alta (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

As empresas são formadas por grupos de pessoas que convivem no ambiente empresarial, que passam a maior parte de suas vidas neste ambiente trabalhando para entregar bens e serviços. Essas pessoas formam o capital humano das organizações, são elas que direta ou indiretamente respondem por alcançar os objetivos organizacionais. Por isso nas empresas de maior sucesso as pessoas são vistas como únicas e compõem um importante diferencial competitivo (PEREIRA, 2014).

O ambiente organizacional refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas a organização, que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional. O ambiente externo é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização. O ambiente interno é composto pelos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas (SOBRAL; PECI, 2008).

Dentre as muitas mudanças que ocorrem na sociedade, a distinção das gerações é uma dessas, distingue-se em quatro gerações: veteranos (1920-1960), baby boomers (1945-1960), geração X (1960-1980) e geração Y que são aqueles que nasceram de 1980 em diante e que provavelmente ingressaram no mercado de trabalho a partir do ano 2000.

Entre as principais características da geração Y destaca-se a de que existe uma facilidade em mudar de emprego quando não estão satisfeitos, seja quando isto condiz com seus interesses pessoais ou profissionais. Para os membros dessa geração torna-se fundamental que as

empresas observem as necessidades dos indivíduos que compõem as organizações (FALASTER, 2015).

É preciso saber trabalhar as características da geração Y, para que este fator não se transforme em desmotivadores e os façam ser um estímulo a mais, como as pessoas são a essência da empresa, pessoas desmotivadas atrapalham os resultados da empresa.

Diante desse contexto, este trabalho tem por objetivo identificar as percepções da geração Y sobre o ambiente organizacional, os atributos que lhes atraem e como poderia a gestão estratégica de pessoas auxiliar numa melhor administração desse capital humano. Tendo como questão de pesquisa: **Quais são as percepções que atraem ou distanciam a geração Y do ambiente corporativo atual?**

Para atingir o objetivo o presente trabalho visa analisar os seguintes pontos: rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional, responsabilidade social e diversidades, os resultados foram obtidos através de pesquisa quantitativa com os alunos dos cursos de graduação na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) em São Paulo, que em sua maioria já estão no mercado de trabalho.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de explicitar as percepções da geração Y com o ambiente corporativo e aprofundar os conhecimentos da gestão estratégica de pessoas, como instrumento de auxílio na gestão dessa nova geração. Para os acadêmicos a elaboração e pesquisa acerca do tema são de grande importância, pois permite um maior aprofundamento em gestão estratégica de pessoas e uma compreensão das percepções de valor da geração Y, geração esta que está presente desde já nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo estratégia tem cada dia mais ocupado espaço no mundo, seja no ambiente empresarial, no meio acadêmico, bem como na literatura utilizada nos cursos de administração. Isto se dá por ventura das acirradas competições do meio empresarial, bem como está relacionada a revoluções tecnológicas e de conhecimento pelas quais passamos nos últimos anos.

Tal termo vem sendo utilizado ao longo da literatura em diversos sentidos, desde como conotação de anseios e expectativas, bem como de ações deliberadas e prescritivas quando

trata da influencia dos atores sociais, das rápidas mudanças do ambiente e de como isto interfere na gestão das organizações, é preciso dar o devido destaque a todas as questões que são relacionadas ao capital humano das empresas para que então sejam viáveis os objetivos estratégicos (ALBUQUERQUE, 2002).

Neste contexto a estratégia não é algo imutável e estático, pelo contrário é algo em constante transformação, pois deve acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo para fazer um elo da organização com o ambiente no qual está inserida. Seu caráter mutável e dinâmico vem da diversidade de conceitos acompanhando o mundo que evolui constantemente. (CAMARGOS E DIAS, 2003).

Historicamente a gestão de pessoas sempre foi tratada como uma função organizacional sendo que ela não evolui do seu próprio desenvolvimento, mas sim de uma resposta às condições a que ela se submete, ou seja, é uma resposta do contexto das transformações empresariais e do meio social que a circundam.

Nesse sentido a chamada gestão estratégica de pessoas reflete o papel cada vez mais central dos seres humanos e do capital intelectual na economia da atualidade e, em função disso, passa a ser considerada como elemento estratégico das organizações.

Com as profundas transformações que ocorreram nos cenários nacional e internacional a partir da década de 90, houve a necessidade de que os gestores buscassem novos paradigmas que lhes auxiliassem na gestão. Assim concebe-se a necessidade de quebrar os velhos paradigmas da gestão tradicionalmente operacionais de pessoas, para entender um novo mundo que ia surgindo. Surge o papel do colaborador mais participativo, no qual ele tem maior autonomia diante de suas atividades, cooperações em decisões do dia a dia com seus gestores, facilidades de inter-relacionamento, aprendizagem, conhecimento sobre a empresa e participação dos negócios, fazendo com que se entenda um novo conceito de gestão de pessoas. (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

Partindo da ideia de que a perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos é criar e manter uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de programar a estratégia da empresa, o que significa afastar-se da tradicional orientação funcional, o papel da função gestão de pessoas passa a envolver a maximização da contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas (ALBUQUERQUE, 2002).

A maneira como as organizações administram o capital humano e o perfil exigido nas empresas tem evoluído ao passar do tempo sendo marcado como uma reação as mudanças do mercado cada vez mais competitivo, globalizado e tecnológico. Em tempo já é aceito o pensamento de que cada vez mais as empresas devem saber trabalhar com fatores motivacionais para que obtenham sucesso na captação e retenção de talentos, o que exige que as organizações estejam atentas as mudanças da sociedade, pois todos estes fatores são mutáveis de geração para geração (FALASTER, 2015).

A geração denominada Y é aquela dos que ingressaram mais recentemente no mercado de trabalho, uma geração que cresceu em tempos de prosperidade, que não possui problema com diversidade e uma geração que já nasceu na era tecnológica. Naturalmente os membros dessa geração são mais questionadores, mais conectados e até mesmo mais empreendedores que os membros da geração anterior, pois possuem grandes expectativas e buscam que seus trabalhos tenham significado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ainda sobre as características atribuídas a geração Y convém ressaltar o ser como uma geração de questionamentos constantes, a ansiedade e impaciência em grande parte das situações, o desenvolvimento de ideia e pensamentos de forma mais superficial, bem como a intensidade com que se dedicam a viver cada experiência, mesmo no transitório e ambíguo mundo de suas decisões e escolhas no qual busca interagir com o mundo que os cerca, indo ao encontro de conexões com as coisas e com as pessoas. Uma geração que gosta de respostas claras e diretas, exigindo como principio a transparência de seus lideres que precisam compreender que são jovens que estão extremamente informados e conectados e que sabem lidar com toda essa informação de maneira produtiva (OLIVEIRA, 2009).

Ainda segundo o mesmo autor está é uma geração que espera recompensa instantânea, o que significa dizer que eles esperam que lhes digam como estão indo com muito mais frequência, pois gostam de saber como podem melhorar e alcançar os resultados que lhes permitam crescer, do contrario tendem a abandonar a empresa. Essa característica muitas vezes é tida como “falta de comprometimento”, mas é preciso ir mais fundo nesse assunto, pois os fatores motivacionais dessa geração têm e muito a ver com o relacionamento com o líder, desenvolvimento pessoal e ambiente corporativo.

Assim as novas gerações demandam novos modelos de liderança, pois os antigos já estão perdendo a eficácia, antes o trabalho representava o “ganha pão”, hoje está mais ligada a

satisfação pessoal e profissional. As mudanças entre as gerações modificaram a percepção dos valores organizacionais pelos colaboradores, o ambiente de trabalho mudou e continua a se modificar dado que as pessoas que o compõem já não são mais as mesmas.

Os valores organizacionais podem ser avaliados sob duas perspectivas: a dos valores reais ou ideais. Para Tamayo (1996), o nível real faz referência aos valores existentes concretamente na organização, segundo a percepção da força de trabalho. Ainda para o autor, os valores reais guiam a vida organizacional, especialmente no que diz respeito às decisões e na definição de políticas. Já o nível ideal se refere aos valores que as pessoas percebem como os que deveriam orientar os comportamentos dos participantes na organização.

Na visão de Rokeach (1973), os valores organizacionais podem ser constituídos por crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais. Tais crenças implicam na percepção de valorização de um comportamento social aceito, segundo o autor.

Para Deal e Kennedy (1982), os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia-a-dia.

Segundo Hofstede (1980), os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional. Nesse sentido, valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros. Percebe-se, assim, que os valores organizacionais constituem, na visão de Deal e Kennedy (1982), o núcleo da cultura organizacional, e determinam a estrutura da personalidade da empresa.

Afirma Tamayo (1998), a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o significativo e o insignificante, o principal e o secundário, o essencial e o acidental, e o desejável e o indesejável.

As percepções dos colaboradores a respeito da organização onde trabalham têm implicações na qualidade de suas relações e, por consequência, na qualidade de sua vida dentro da organização. Para Borges e Yamamoto (2004) a realidade não está pronta e acabada, ela é construída ou criada pelo sujeito a partir dos seus pressupostos, ideias, modelos mentais e estruturas cognitivas, que organizam o conhecimento dessa realidade.

O termo valor é aplicado em todas as situações em que uma delas é classificada superior à outra. O valor implica na visão de Tamayo (1998, p. 58), no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das ideias. Não se deve confundir valor individual com o valor organizacional. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo, já os organizacionais tratam das percepções compartilhadas pelos colaboradores de uma organização.

Katz e Kahn (1978, p. 97) afirmam que os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. Tamayo (1998) afirma que os valores organizacionais são aqueles percebidos e compartilhados pelos colaboradores de uma organização.

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus funcionários. De acordo com Chiavenato (1998) a remuneração geralmente é feita de muitas outras formas, além do pagamento em salário, considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais.

Para Chiavenato (2002, p.271) “[...] os benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”. De acordo com Marras (2001, p.137) “[...] denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Os benefícios podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis. Tangível - a palavra tangível permite fazer referência a tudo aquilo que se pode tocar. Num sentido mais amplo, também faz alusão ao que pode ser percebido de maneira precisa. Intangível - que não se consegue tanger, que não pode ser tocado, intocável, ou seja, tudo o que pode ser apenas sentido.

Os benefícios tangíveis oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios ou legais e benefícios espontâneos.

Os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Marras (2001) cita como exemplo os complementos de 13º salário, salário família, férias e salário maternidade. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos por órgãos previdenciários.

Já no quesito benefícios espontâneos, algumas empresas adotam parâmetros diferentes considerando o nível operacional.. Geralmente, oferecem um plano básico de benefícios que está composto por: refeitório ou ticket-refeição, plano *Standard* de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado, cesta básica, transporte do pessoal, auxílio bolsa estudo, previdência privada, plano odontológico e vale farmácia. (MARRAS, 2001).

Quanto aos benefícios intangíveis, esses são benefícios percebidos de acordo com o perfil dos funcionários, visto que cada indivíduo tem uma perspectiva diferente do que é bom para si. Araújo e Garcia (2009) relatam que a recompensa apenas de natureza financeira tem um efeito limitado, ou seja, seu efeito será por um espaço de tempo não muito interessante.

Uma vez que realiza o trabalho numa organização, o funcionário não busca apenas a satisfação material, benefícios tangíveis. As recompensas não financeiras dizem respeito a oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções e liberdade e autonomia no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como exploratória, dado que com os resultados pretende-se obter uma ideia preliminar e não uma evidência conclusiva, utiliza-se tal pesquisa para que ao realizar um estudo preliminar do objeto da pesquisa, possa familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado. Ainda tal pesquisa procura ser descritiva, pois quer a partir dos dados descrever a concepção, percepção e entendimentos que se perfazem no ambiente as empresas estudadas. (COOPER e SCHINDLER, 1995). Quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se como levantamento, utilizando a aplicação de questionário.

Para a amostra foram selecionados estudantes matriculados nos cursos de graduação da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), onde dado contexto dos matriculados os respondentes fossem considerados membros da geração Y. O tipo de amostra foi o de não probabilístico, dado que os questionários foram passados via web e em salas de aula. Ao todo foram 250 respondentes.

O questionário ora apresentado como instrumento de coleta de dados foi composto por duas seções sendo a primeira para avaliar os atributos percebidos pelos jovens da geração Y no

ambiente corporativo. Incluíram-se no instrumento 33 questões classificadas em seis dimensões: rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, responsabilidade social e contexto geral. Os itens foram mensurados numa escala tipo Likert de 5 pontos, ancorada em 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Todos os itens estão na Tabela 1.

A segunda seção foi composta por questões demográficas para caracterização da amostra, como situação no mercado de trabalho, nível hierárquico, tempo no cargo, faixa salarial, renda familiar, curso de graduação, semestre de graduação, sexo e idade.

Para análise os dados foram compilados utilizando como base a estrutura do questionário, apresentados utilizando os números absolutos e frequência.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Composta por jovens do sexo masculino (52,4%) e do sexo feminino (47,6%), com idades compostas majoritariamente por alunos entre 18 e 29 anos, sendo que estão na sua primeira formação acadêmica quase a totalidade dos respondentes (93,7%), com uma renda familiar mais comum de R\$3.720,00 a R\$ 8.800,00 (37,3%).

Foram analisados alunos de cursos e semestres diferentes, considerando a possibilidade de acesso para aplicação da pesquisa, conforme indicado nas Tabela 1 e 2:

Tabela 1 – Alunos por curso

Semestre	N	%
1° semestre	3	1,2%
2° semestre	0	0,0%
3° semestre	57	22,8%
4° semestre	29	11,6%
5° semestre	65	26,0%
6° semestre	38	15,2%
7° semestre	33	13,2%
8° semestre	25	10,0%
Total	250	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Alunos por semestre

Curso	N	%
Administração	167	66,4%
Ciências contábeis	7	2,8%
Contabilidade para graduados	0	0,0%
Ciências econômicas	63	24,8%
Relações internacionais	2	0,8%
Relações públicas	9	3,6%
Propaganda e Publicidade	2	0,8%
Secretariado executivo	2	0,8%
Total	248	100

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

Examinando as variáveis propostas no questionário observam-se quais são as percepções sobre o ambiente corporativo dos jovens da geração Y. A dimensão ‘rotina de trabalho’ analisa as técnicas realizadas pelos funcionários, o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços e produtos da empresa. Foi abordada por meio de cinco questões, tais como: “Gosto de trabalhar em um ambiente animador”, “Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade” e “Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores”.

Os dados da Tabela 2 demonstram a concordância de na média 87,86% dos respondentes, indo assim em conformidade com a teoria onde tal dimensão apresenta a preferência por uma rotina de trabalho diferente, dinâmica e com grandes expectativas, buscando algo que dê significado ao trabalho dessa geração conforme trata Robbins, Judge e Sobral (2010).

Tabela 2 – Dimensão: Rotina de trabalho

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Sobre rotina de trabalho	Gosto de trabalhar em ambiente animador	1,2% 3 pessoas	1,2% 3 pessoas	4,8% 12 pessoas	37,6% 94 pessoas	55,2% 138 pessoas
	Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho	0,8% 2 pessoas	0,4% 1 pessoa	3,6% 9 pessoas	40,8% 102 pessoas	54,4% 136 pessoas
	Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade	0,4% 1 pessoa	1,6% 4 pessoas	13,6% 34 pessoas	47,6% 119 pessoas	36,8% 92 pessoas
	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade	0,8% 2 pessoas	0	3,6% 9 pessoas	38% 95 pessoas	57,6% 144 pessoas
	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores	0,8% 2 pessoas	0	24% 60 pessoas	44,4% 111 pessoas	30,8% 77 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão ‘interação pessoal’ mensurou o fenômeno que consiste no fato do comportamento de um indivíduo influenciar no do outro, na interação entre funcionários e superiores, ação recíproca entre duas partes. Este ponto foi abordado por meio de cinco questões, tais como: “Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos”, “Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas” e “Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e me encorajam”, nas quais as respostas mostraram que a geração Y valoriza esta interação para 86,27% dos respondentes (Tabela 3).

A importância das relações interpessoais e a valorização de um ambiente amigável, e como tais fatores geram implicações na qualidade dessas relações e por consequência na qualidade de vida dentro da organização (BORGES; YAMAMOTO, 2004), bem como a teoria apresentada por Oliveira (2009) vem de encontro quando relaciona os fatores motivacionais desta geração com o relacionamento com o líder, desenvolvimento pessoal e ambiente corporativo.

Tabela 3 – Dimensão: Interação pessoal

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Sobre interação pessoal	Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos	0,4% 1 pessoa	4,8% 12 pessoas	12% 30 pessoas	45,2% 113 pessoas	37,6% 94 pessoas
	Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores	0,4% 1 pessoa	0,8% 2 pessoas	2,4% 6 pessoas	34% 85 pessoas	62,4% 156 pessoas
	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas	0,4% 1 pessoa	0 0	1,6% 4 pessoas	41,2% 103 pessoas	56,8% 142 pessoas
	Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam	0,4% 1 pessoa	0,8% 2 pessoas	12,8% 32 pessoas	45,6% 114 pessoas	40,4% 101 pessoas
	Gosto de trabalhar em ambientes de trabalho felizes	0,4% 1 pessoa	0,4% 1 pessoa	8,8% 22 pessoas	47,6% 119 pessoas	42,8% 107 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão ‘benefícios econômicos’ permitiu mensurar o quanto essa geração valoriza os benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos nas organizações, uma vez que segundo Chiavenato (2008) quem realiza o trabalho numa organização não busca apenas satisfação material, mas também recompensas não financeiras, ainda que se tratando de geração Y e levando em consideração o atual cenário econômico onde a pesquisa foi aplicada nota-se que 86,4% dos jovens têm mais interesse em benefícios tangíveis como salários acima da média e em benefícios extras salariais (Tabela 4).

Tabela 4 – Dimensão: Benefícios Econômicos

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Sobre benefícios econômicos	Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento	0,8% 2 pessoas	0,4% 1 pessoa	1,2% 3 pessoas	36,4% 91 pessoas	61,2% 153 pessoas
	Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego	0,8% 2 pessoas	2,8% 7 pessoas	12% 30 pessoas	38,4% 96 pessoas	46% 115 pessoas
	Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos	0	1,2% 3 pessoas	9,6% 24 pessoas	44,4% 111 pessoas	44,8% 112 pessoas
	Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média	0	0,4% 1 pessoa	13,2% 33 pessoas	48,4% 121 pessoas	38% 95 pessoas
	Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extrassalariais	0	1,2% 3 pessoas	12,4% 31 pessoas	44% 110 pessoas	42,4% 106 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Já a dimensão ‘desenvolvimento profissional’ permitiu analisar a capacidade do profissional de compreender o trabalho que executa e como pode melhorá-lo, desenvolvendo competências necessárias para assumir um cargo ou uma carreira de uma forma mais eficaz e garantindo uma evolução continuada de conhecimento. Este item foi avaliado através de cinco

questões, tais como: “Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores” e “Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira”.

As respostas encontradas permitiram testar os aspectos que essa geração valoriza, dado que segundo Oliveira (2009), eles esperam recompensa instantânea, o que significa dizer que eles esperam que lhes digam como estão indo com mais frequência, para saber como podem melhorar e alcançar resultados que lhes permitam crescer. Tal fato fica evidente quando ao analisar os dados encontra-se que 96,4% dos jovens esperam que seu trabalho seja reconhecido pela gestão e que 94,8% anseiam que o local de trabalho lhes proporcione oportunidades de futuros empregos melhores (Tabela 5).

Tabela 5 - Dimensão Desenvolvimento profissional

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Sobre desenvolvimento profissional	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão	0	0	3,6% 9 pessoas	44% 110 pessoas	52,4% 131 pessoas
	Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores	0	1,2% 3 pessoas	4% 10 pessoas	40,8% 102 pessoas	54% 135 pessoas
	É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho	0	0	2% 5 pessoas	34,4% 86 pessoas	63,6% 159 pessoas
	Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas	0	0,4% 1 pessoa	8% 20 pessoas	40,8% 102 pessoas	50,8% 127 pessoas
	Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira	0	0	2% 5 pessoas	40,8% 102 pessoas	57,2% 143 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Quando tratado da dimensão ‘responsabilidade social’ mensurou-se as posturas, comportamentos e ações voluntárias das empresas que promovam o bem-estar de seus públicos internos e externos, trazendo um benefício coletivo para a empresa. Este tema foi abordado por meio de cinco questões, tais como: “Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem a sociedade” e “Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente”.

As respostas recebidas demonstraram a importância de que os valores organizacionais estejam conectados com o que pensa essa geração, pois conforme afirmam Kartz e Kahn (1978) tais valores têm a função de vincular as pessoas, de modos que elas permaneçam dentro do

sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. De acordo com este aspecto nota-se que 79% dos respondentes consideram importante trabalhar em uma empresa que seja humanitária, ou seja, que faz bem à sociedade (Tabela 6).

Tabela 6 – Dimensão: Responsabilidade social

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Sobre responsabilidade social	Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade	1,2% 3 pessoas	2% 5 pessoas	18,8% 47 pessoas	45,8% 112 pessoas	33,2% 83 pessoas
	Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições	0	3,6% 9 pessoas	17,2% 43 pessoas	48% 120 pessoas	31,2% 78 pessoas
	Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi	0,4% 1 pessoa	1,6% 4 pessoas	24% 60 pessoas	40,8% 102 pessoas	32,2% 83 pessoas
	Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito(a), e parte da instituição	0,4% 1 pessoa	1,2% 3 pessoas	8% 20 pessoas	45,6% 114 pessoas	44,8% 112 pessoas
	Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente	0,4% 1 pessoa	4,8% 12 pessoas	41,2% 103 pessoas	32% 80 pessoas	21,6% 54 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, os questionamentos levantados na dimensão ‘contexto geral’ permitem que sejam analisados vários pontos relevantes no estudo dessa geração, 97,6% consideram importante que as expectativas dos chefes sejam claras, como apresentado por Oliveira (2009) onde trata sobre o princípio da transparência e clareza que os líderes precisam ter para tratar com estes jovens. Outro ponto importante segundo o mesmo autor é sobre os modelos de liderança, dado que os antigos já perderam a eficácia e os jovens dessa geração se não atraídos por elas tendem a abandonar a empresa na primeira oportunidade, algo evidenciado nas respostas onde, 61,6% dos respondentes afirmam não ter a intenção de ficar no emprego atual por muito tempo (Tabela 7).

Tabela 7 – Dimensão: Contexto geral

Dimensões	Questões	Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
No contexto geral	Acho importante trabalhar em uma empresa onde sou bem tratado independente da cor, sexo e etnia	0	0	1,6% 4 pessoas	19,6% 49 pessoas	78,8% 197 pessoas
	É importante os chefes deixarem suas expectativas claras	0	0,8% 2 pessoas	1,6% 4 pessoas	37,6% 94 pessoas	60% 150 pessoas
	Acho importante a empresa oferecer treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional	0	1,2% 3 pessoas	3,6% 9 pessoas	32,4% 81 pessoas	62,8% 157 pessoas
	Pretendo trabalhar na minha empresa atual por muito tempo	10,4% 26 pessoas	18,4% 46 pessoas	32,8% 82 pessoas	20,8% 52 pessoas	17,6% 44 pessoas
	Acho importante a empresa fazer um feedback do meu desempenho	0	1,6% 4 pessoas	3,6% 9 pessoas	34,8% 87 pessoas	60% 150 pessoas
	Acho importante a empresa que realiza gestão por competência	0	4,8% 12 pessoas	8,8% 22 pessoas	49,6% 124 pessoas	36,8% 92 pessoas
	Gosto de empresas que prorizam o recrutamento interno	0	2,4% 6 pessoas	25,6% 64 pessoas	35,2% 88 pessoas	36,8% 92 pessoas
	Gosto de empresas que prorizam o recrutamento externo	6% 15 pessoas	24,4% 61 pessoas	42,8% 108 pessoas	20,8% 52 pessoas	6% 15 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

O processo de avaliação de desempenho analisa o gosto por uma ferramenta que contribui com a sistematização e mensuração dos resultados alcançados pelos funcionários e através do processo de feedback ajudá-los a ter conhecimento de seus pontos fortes e fracos. Essa avaliação pode ser feita através de *feedback 360°*, tem como principal objetivo desenvolver competências através de múltiplas informações e o alinhamento das percepções dos envolvidos (PEREIRA, 2014). Essa dimensão foi avaliada através de um item: “Acho importante a empresa fazer um feedback do meu desempenho”.

Outro ponto abordado na pesquisa foi o de gestão por competência que estuda a observação, desenvolvimento e o prover de pessoas que entregam conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que podem e querem à organização. (DUTRA, 2004), abordado através da pergunta “Acho importante à empresa que realiza gestão por competência”, onde 86,4% dos respondentes mostram-se alinhados a tal prática concordando tal procedimento.

Ao tratar a respeito do recrutamento de pessoas nas organizações analisou-se a preferência de um processo que tem como finalidade a captação de candidatos suficiente para o preenchimento das vagas requeridas. Essa preferência pode ser pelo *recrutamento interno* que consiste na valorização dos funcionários internos ou pelo *recrutamento externo* que é a prática que busca no mercado a melhor opção para a vaga disponível, novos talentos. (PEREIRA,

2014). Este ponto foi avaliado por dois itens: “Gosto de empresas que priorizam o recrutamento interno” e “Gosto de empresas que priorizam o recrutamento externo”.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as percepções da geração Y sobre o ambiente organizacional, os atributos que lhes atraem e questão de pesquisa: **Quais são as percepções que atraem ou distanciam a geração Y do ambiente corporativo atual?**

A partir da análise realizada com base nas respostas obtidas nos questionários, pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho foi realizado, permitindo-se mensurar as percepções que atraem os jovens da geração Y do ambiente corporativo, podem-se observar os critérios e valores que esta geração tem como importante no mercado de trabalho, o que valorizam numa empresa e o que os distanciam de permanecer nelas e construir suas carreiras.

Os resultados obtidos em cada uma das dimensões confirmam a importância destas na percepção da geração Y sobre o ambiente corporativo, levando ao caminho da gestão estratégica de pessoas, que trata desses aspectos como relevantes na percepção de carreira para os jovens e demonstram caminhos a seguir para atendê-los, fica nítido como os números revelam a importância de cada aspecto no desenvolvimento pessoal e profissional, e como uma gestão de pessoas sem alinhamento a esses atributos tendem a distanciar os jovens dessa geração das organizações.

O conhecimento dado através das percepções dessa geração demonstra com que base o ambiente corporativo poderá trabalhar melhor no futuro, como poderá atrair essa nova geração para o mercado de trabalho e mais do que isso, como poderá mantê-la em suas organizações tendo como aliada a gestão estratégica de pessoas que deve ser alinhada a essa realidade de mundo constantemente em modificação como elencado por diversos autores, devendo trabalhar com essas variáveis levantadas pelo questionamento para atender a demanda desses jovens.

A pesquisa como um todo atende ao preposto de identificar os atributos que atraem a geração Y e como estes podem estar relacionados para uma eficaz gestão estratégica de pessoas, ou seja a partir das linhas teóricas da gestão estratégica de pessoas pode-se analisar de forma qualitativa os pontos que são tidos como importantes para administrar o capital humano que é

a geração Y. Uma geração que já faz parte da realidade corporativa e tende a cada vez mais se incorporar ao quadro de funcionários das organizações.

Esta pesquisa, os dados e sua análise nos levaram a resultados relevantes, porém cabe ressaltar suas limitações, como o fato destes terem sido recolhidos somente em um centro universitário da cidade de São Paulo, o que torna difícil nivelar toda uma geração com uma amostragem tão pequena diante da amplitude de centros universitários e de perfis presentes.

Como pesquisa futura podem ser realizadas pesquisas que foquem em outras instituições de ensino superior da cidade, elevando o nível de compreensão sobre as percepções da geração Y sobre o ambiente corporativo, bem como pode-se estender a nível de Brasil tal pesquisa, buscando assim gerar uma percepção mais ampla a nível nacional do assunto. De igual maneira tal pesquisa pode ainda se concentrar em nichos sociais para avaliar e comparar qual seria essa percepção dadas variáveis distintas das pesquisadas anteriormente.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. In FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Palo: Ed. Gente, 2002.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. **O mundo do trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. p. 24-62. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de. DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Cadernos de Pesquisa de Administração. V. 10. Nº 1. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Reserch Methods**. Irwin: McGraw-Hill.1995.

CUADRADO, José Angel Garcia. **Antropologia filosófica: una introducción a la Filosofía del Hombre**. Pamplona, Espanha: Eunsa, 2014.

DEAL, T. & KENNEDY, A. Corporate cultures. **The rites and rituals of corporate life**. London: Penguin, 1982.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

EON, Fábio. Responsabilidade social, 2015. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

FALASTER, Christian. **Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos.** Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 13. N. 3. 2015

GOMES, Cristina. Asas desenvolvimento humano, 2015. Disponível em: <<http://asasdh.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-desenvolvimento-profissional-e-pessoal/>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Beverly Hills: Sage.

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas.

KAUFMAN, B. E. (2008). **Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry.** Ithaca - NY: Cornell University Press.

KAUFMAN, B. E. (2008). **Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry.** Ithaca - NY: Cornell University Press.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico,** São Paulo, Futura, 2001.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. P. 229.

OLIVEIRA, S. Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

SOBRAL, Filipe. PECCI, Alketa. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2008.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Revista Científica de Administração, v. 10 nº 10, 2008.

STOREY, J., ULRICH, D., and WRIGHT, P. M. Introduction. In J. Storey, D. Ulrich, and P.

TAMAYO & GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração, 1996.

TAMAYO, A. (1996). **Valores organizacionais**. Em A. Tamayo e cols. (Orgs.), Trabalho, organizações e cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

TAMAYO, A. (1998). **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração, USP,33(3), 56-63.