

IMPACTO DA GERAÇÃO Y NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Marcelo Lampkowski¹
Isabella da Rocha Acosta²
Mariana Magalhães³
Nathalia da Rocha Acosta⁴

RESUMO

Atualmente, a geração Y compõe uma importante parcela do mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração apresentam características positivas, como, por exemplo, facilidade em lidar com a tecnologia, vontade de crescer na empresa e ambição, bem como características consideradas negativas, como individualismo, instabilidade, entre outras. O cenário empresarial atual, cada vez mais dinâmico e competitivo, influencia às organizações a buscarem inovações com a finalidade de atender a nova lógica do mercado e o investimento em novas tecnologias e pessoas com capacidade para lidar com o novo está diretamente ligado à produtividade e à rentabilidade das empresas. Este estudo, caracterizado como descritivo, buscou analisar como os processos de gestão de pessoas e a cultura organizacional de uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação (TI) necessitaram de adaptações para receber os colaboradores da geração Y. Utilizou-se a técnica do estudo de caso e, dentro do mesmo, a aplicação de entrevista e questionários para levantamento dos dados pertinentes. Por meio das abordagens qualitativa e quantitativa, verificou-se que há uma grande influência da cultura organizacional nos colaboradores e que, na verdade, é o ambiente que influencia os mesmos, e não os colaboradores que influenciam o ambiente da empresa. Observou-se que a organização estudada se preocupa em receber e reter os profissionais das gerações X e Y e que o tratamento é o mesmo para ambas.

Palavras chave: Adaptação. Gerações. Recursos humanos. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

Nowadays, Y generation represents a significant portion of the labor market. The individuals of this generation have positive characteristics, such as, ease in handling technology, will grow in the enterprise and ambition, as well as negative characteristics, as individualism, instability, among others. The current business environment, dynamic and competitive, influences organizations to pursue innovations in order to meet the new logic of the market and investment in new technologies and persons with ability to deal with the new is directly linked to productivity and profitability. This study, characterized as descriptive, sought to analyze how the processes of human resources area and the organizational culture of an Information Technology (IT) company needed adjustments to get the employees of Y generation. A case study was developed with the application of interviews and questionnaires to get the relevant data. Through qualitative and quantitative approaches, we found that there is a great influence of organizational culture on employees and, in fact, is the environment that influences them, and not the employees who influence the company's environment. It was observed that the studied organization is concerned with receiving and retaining the professionals of generations X and Y and the processing is the same for both.

Keywords: Adaptation. Generations. Human resources. Labor market.

¹ Doutorando em Energia pela FCA/Unesp de Botucatu, mestre em Tecnologia pelo CEETEPS e professor da FATEC Jahu. e-mail: marcelo.lampkowski@fatec.sp.gov.br.

² Bacharel em administração de empresas pela Faculdade FGP e especialista em gestão estratégica de negócios pela Universidade Sagrado Coração. e-mail: isabella-acosta@hotmail.com.

³ Bacharel em administração de empresas pela Faculdade FGP. e-mail: maryana.rs@hotmail.com.

⁴ Bacharel em administração de empresas pela Faculdade FGP. e-mail: nahacosta@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Os processos organizacionais envolvem recursos, procedimentos, tecnologia e também são resultados do ambiente da empresa e das relações interpessoais dos seus colaboradores. Assim, entende-se que as pessoas são alicerces para a lucratividade e continuidade do negócio de que colaboradores motivados demonstram melhor suas habilidades.

As áreas de recursos humanos das organizações utilizam técnicas, treinamentos e compensações para motivar os colaboradores, bem como para desenvolver competências e habilidades na sua rotina de trabalho, visando agregar valor às empresas. A forma como uma organização gerencia as pessoas deve focar na manutenção da motivação de seus talentos, o que pode resultar em um diferencial competitivo para as organizações.

Atualmente, no mercado de trabalho, existe um misto de profissionais de gerações diferentes, o que atribui ao cenário empresarial mais uma variável a ser gerenciada. São elas: a geração “Baby Boomers”, nascidos entre 1940 e 1960, “Geração X”, nascidos entre 1960 e 1980, que, de modo geral, lideram e atuam profissionalmente em seu ápice e a “Geração Y”, nascidos entre 1980 e 1999, que começam a adentrar no mercado. A geração Y possui características bem diferentes das anteriores: buscam reconhecimento quase que imediato, visando crescimento rápido na empresa onde atuam; querem retorno constante sobre o seu desenvolvimento na empresa e flexibilidade nos horários de trabalhos, além de soluções imediatas. Essas, entre outras características tem causado certa apreensão nas organizações, devido ao fato de os departamentos de recursos humanos muitas vezes ainda não estarem preparados para gerir profissionais com esses aspectos.

Devido à participação, cada vez mais influente, da geração Y no mercado de trabalho, muitas organizações acabam modificando suas culturas ou valores para acolher esses recém-chegados profissionais. Muito se discute sobre o perfil da geração Y, onde se encontram indivíduos que gostam de mudanças e evitam passar muitos anos em uma mesma empresa. Porém, existe a necessidade em discorrer sobre como o ambiente organizacional deve ser modificado para que os colaboradores possam permanecer por mais tempo nas organizações, trabalhar de maneira mais produtiva, verificar a preocupação efetiva em utilizar técnicas de gestão de pessoas eficientes para receber e manter os profissionais da geração Y nos seus quadros de funcionários.

As empresas do ramo de Tecnologia da Informação (TI) buscam ser cada vez mais inovadoras em suas respectivas culturas organizacionais. Observam-se valores e ambientes de trabalhos diferenciados em organizações como Google, Microsoft e Facebook, o que torna o clima organizacional mais flexível, inovador e oferece aos colaboradores qualidade e bem estar em seu dia-a-dia. Desta forma, as empresas começam a quebrar paradigmas e estruturar suas áreas de recursos humanos para melhor recepcionar e reter esses novos talentos como fonte de diferencial competitivo.

Este estudo teve como objetivo compreender e analisar como os processos de gestão de pessoas e a cultura organizacional de uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação (TI) necessitaram de adaptações para receber os colaboradores da geração Y.

Para atingir tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as características da geração Y, bem como suas expectativas sobre o mercado de trabalho;
- b) Verificar quais os procedimentos adotados pela área de gestão de pessoas de uma empresa da área de TI para receber e reter os profissionais da geração Y;
- c) Detectar qual a visão dos colaboradores da empresa em estudo sobre sua rotina de trabalho e ambientes diferenciados.

O trabalho se justifica pela necessidade de analisar processos de negócio, com foco na área de gestão de pessoas, que envolvem a geração Y e a identificação dos impactos diretos ou indiretos dos mesmos na gestão da empresa.

Considera-se que, apesar da geração Y encarar a carreira profissional de forma diferente das gerações antecessoras, muitos dos profissionais pertencentes à essa geração recém-chegada ao mercado de trabalho são extremamente competentes, ousados e adeptos à tecnologia, características que agregam valores competitivos às empresas.

Apesar de existirem diversas pesquisas sobre a participação das diferentes gerações no mercado de trabalho e sua influência na cultura organizacional, observou-se uma lacuna no que se refere à efetiva discussão desses temas em empresas próximas à realidade brasileira, ou seja, em micro, pequenas e médias empresas. A maioria dessas pesquisas focam grandes empresas internacionais. Com o objetivo de contribuir para o preenchimento desta lacuna, realizou-se o presente artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Abordam-se a seguir, as funções e atividades dos recursos humanos, a cultura organizacional, as motivações nas organizações e as gerações.

2.1 Principais funções e atividades da administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos (RH) trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. É uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2006).

Durante muito tempo, a administração de recursos humanos – então denominada administração de pessoal ou relações industriais – ficou caracterizada apenas como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação, um órgão interpretador das exigências da organização aos funcionários e das reivindicações destes à organização. Porém, esse conceito foi ampliado. Entendeu-se o fato de que pessoas são pessoas e não recursos. Além do mais, compreendeu-se que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia de esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto. Em resumo, desapareceu a ideia de que pessoas e organizações viviam em compartimentos estanques e separados, necessitando de um porta-voz, e só dele, para se entenderem e reduzirem suas diferenças (CHIAVENATO, 2006).

São muitas as expressões usadas para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial, juntamente com outros recursos como financeiro, materiais e informações. Outros termos como “capital humano” e “ativo intelectual” têm em comum as ideias de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

No que se refere à área de recursos humanos, cada organização desenvolve as atividades mais adequadas à sua filosofia e às suas necessidades. Organizações e pessoas convivem em um contexto que é, a cada dia, diferente e mutável. Cada organização tem suas características, assim como a variabilidade humana é infinita. Por todas essas razões, a administração de recursos humanos é uma área extremamente contingencial e situacional. No entanto, Chiavenato (2008), cita que suas atividades devem envolver os seguintes aspectos principais: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos.

A provisão dos recursos humanos inclui o planejamento de mercado de RH; pesquisa de mercado de mão de obra; recrutamento; seleção e integração. A aplicação de recursos humanos inclui a análise e descrição de cargos; avaliação de mérito ou do desempenho; e movimentação de pessoal, nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal. Já a manutenção de recursos humanos inclui a questão da remuneração (administração de salários); planos de benefícios sociais; higiene e segurança do trabalho; registros; controle de pessoal e relações trabalhistas.

Os treinamentos e planos de desenvolvimento pessoal são processos relacionados ao desenvolvimento de recursos humanos; Por fim, o monitoramento de recursos humanos lida com questões relacionadas aos sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos); e auditoria de recursos humanos.

2.2 Cultura organizacional

De acordo com Hofstede (1997), o termo “cultura organizacional” apareceu casualmente na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos por volta de 1960 como sinônimo de clima. O termo equivalente “cultura de corporação”, aparecido nos anos 1970, ganhou popularidade com a publicação de um livro com o mesmo nome, de autoria de Terence Deal e Allan Kennedy, em 1982 nos Estados Unidos. Ainda de acordo com o autor, não há uma definição padrão para a cultura organizacional. Porém, alguns fatores são consensuais para os autores: a cultura organizacional é: holística, pois se refere ao todo como sendo mais do que a soma das partes; ela é determinada historicamente, pois reflete a trajetória e a história da organização; é uma construção social por parte do grupo de pessoas que em conjunto formam a organização e geralmente é algo difícil de mudar.

A cultura organizacional, ao contrário de outras características de uma empresa tais como sua organização, seus sistemas e conduta, não é tangível, apesar de ter manifestações bem concretas dentro da organização; não é determinada pela direção, embora ela tenha um papel importante na reprodução ou mudança cultural; não é igual à cultura da sociedade onde o empresa opera, mas está nela inserida e busca valores e atitudes; não gera diferencial explícito no produto ou serviço comercializado; mas está na origem e explicação de várias histórias de sucesso empresarial (DEAL; KENNEDY, 1982).

Johann (2004) compara a cultura organizacional à religião. De acordo com esse autor, quando uma cultura organizacional é bem gerenciada, cria-se um vínculo dos colaboradores com a organização, e torna o funcionário devoto à mesma. Esse vínculo faz com que ambos tenham as mesmas metas, objetivos e visões futuras, o que gera maior lucratividade e produtividade.

Para Freitas (1991) a cultura organizacional é composta por elementos diversos, que se destacam pela importância que tem os valores as crenças, tabus, mitos organizacionais, normas, comunicação formal e informal. Todos esses elementos são utilizados como condicionadores e direcionadores do desempenho de pessoas que também irão condicionar e direcionar o desempenho das organizações, sendo esses elementos:

- a) Valores. Tudo o que a organização considera importante para realizar, preservar e manter sua imagem e o sucesso desejado;
- b) Crenças. São percebidas através do comportamento dos colaboradores, e está ligada à procura por maior eficiência. As crenças e metas planejadas no dia a dia são praticadas e perseguidas através de ritos;
- c) Tabus. São proibições impostas aos colaboradores da organização e as orientações e fatos inquestionáveis;
- d) Mitos organizacionais. Correspondem às expressões conscientes da cultura e são gerados por ela mesma. Estão relacionados a crenças e valores professados;
- e) Normas. São um conjunto de regras, escritas ou não, que orientam a forma como as pessoas devem agir para alcançar os objetivos da organização. Dependendo de quanto coerente são em relação às expectativas do grupo elas podem ou não serem aceitas;
- f) Comunicação formal. É uma comunicação sistemática entre o ambiente externo, interno e a organização. É feita através de comunicados, memorandos, ofícios etc.;

- g) Comunicação informal. É uma comunicação assistemática entre as relações de ajuda, simpatias, boatos, etc. Esta comunicação não está sujeita a controles ou normas.

Portanto, para que as mudanças sejam realizadas é necessário um estudo sobre os valores e crenças que predominam na organização, pois estes elementos da cultura organizacional condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos.

2.3 Motivação nas organizações

O conceito de motivação, tão conhecido no ramo organizacional, pode ser explicado como um incentivo para determinada ação, uma nova força para se buscar um objetivo imposto.

Maximiano (2010), explica que a motivação se dá a partir do sucesso da implantação de razões ou motivos convincentes que são capazes de incentivar, induzir, estimular ou provocar algum tipo de ação ou alternância no comportamento humano.

Já para Bozon-Moreira e Sergio (2005), a motivação pode ser definida como uma disposição do indivíduo em alcançar os objetivos da organização, enquanto satisfaz também suas necessidades individuais.

Bergamini (1997) afirma que a motivação pode ser entendida como uma energia, uma força ou impulso aos indivíduos. O autor ressalta que a motivação é interior de cada indivíduo para que seja determinado alcançar seus objetivos e, depois de alcançá-los, estes indivíduos expressam um sentimento de satisfação e autorrealização.

Muitos autores discordam do uso do termo “motivação” para o incentivo dado pelas empresas aos seus profissionais, pois, para eles, a motivação é algo que existe dentro das pessoas e não pode ser influenciado, ou seja, a motivação é “de dentro para fora”, e o incentivo “de fora para dentro”. Neste trabalho, porém, foram utilizados os dois termos, “motivação” e “incentivo” para definir as práticas adotadas pelas empresas, pois, em sua maioria, as mesmas estão mais habituadas com o termo “motivação”.

De acordo com Chiavenato (2010), não basta apenas remunerar os funcionários pelo seu trabalho, pois isso é insuficiente. É necessário incentivá-los continuamente a desenvolverem suas funções da melhor maneira possível para assim ultrapassar o desempenho atual e também alcançarem as metas e resultados estipulados para o futuro.

A motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que vai se modificando e se melhorando no fluxo permanente da vida. A motivação é contínua, ou seja, sempre têm-se algo a nos motivar não só no âmbito profissional como também nas demais áreas da vida (VERGARA, 2000). Portanto, é necessário que a gerência das empresas entenda que este processo é de grande importância para o bom funcionamento de sua equipe de trabalho. Faz-se necessário que o funcionário esteja satisfeito com a função que desempenha e sinta que seu trabalho é importante dentro da organização, pois assim, este poderá realmente desenvolver sua função da melhor maneira e, como consequência, trazer os melhores resultados para sua equipe.

Segundo Bergamini (1997), existem dois tipos de motivação: motivação intrínseca, aquela em que a recompensa origina-se da atividade em si, ou seja, a busca de objetivos é interna ao indivíduo; e motivação extrínseca, aquela em que há recompensa ou punição para realização da atividade, ou seja, associada a recompensas externas ao sujeito como salários, promoções, benefícios etc.

As teorias motivacionais são divididas em três categorias: teorias de processo, que buscam explicar como a motivação funciona, as teorias de conteúdo, que tentam identificar e entender as necessidades dos funcionários, e a teoria do reforço, que propõe que as consequências do comportamento motivam os funcionários a agirem de determinada maneira. (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010). As teorias abordadas neste estudo são as seguintes: Teoria da hierarquia das necessidades (de Abraham Maslow), Teoria dos dois fatores (de Frederick Herzberg), Teoria da realização / necessidades adquiridas (de David McClelland).

Entre as teorias motivacionais, a mais conhecida é a de Abraham Maslow (1908-1970), que se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Nesta teoria, as necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano, ou seja, na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, conhecidas como necessidades primárias e no topo da pirâmide encontram-se as mais sofisticadas e intelectualizadas, que são as necessidades secundárias (CHIAVENATO, 2008).

Nesta teoria, as necessidades estão distribuídas da seguinte maneira:

- a) Necessidades fisiológicas: estão no nível mais baixo das necessidades humanas, e são conhecidas como as necessidades biológicas ou básicas, como alimentação, sono e repouso, abrigo e desejo sexual. Por serem básicas, exigem que haja uma satisfação cíclica e reiterada, para garantir a sobrevivência da

pessoa. Estas necessidades orientam a vida humana desde o nascimento e sua principal característica é a premência, ou seja, quando alguma delas não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento do indivíduo;

- b) Necessidades de segurança: surgem no comportamento das pessoas quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Estas necessidades também estão ligadas à sobrevivência e, portanto, faz com que o indivíduo se proteja de qualquer situação que para ele represente um perigo real ou imaginário, físico ou abstrato;
- c) Necessidades sociais: surgem no comportamento humano após as necessidades fisiológicas e de segurança estarem relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, afeto, amor, participação por parte dos colegas, e troca de amizade. A frustração desta necessidade pode levar a pessoa à solidão e à falta de adaptação social;
- d) Necessidades de estima: estão relacionadas à autoestima e autorrealização. Estas necessidades envolvem a autoapreciação, reconhecimento social, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reputação, consideração e status. A frustração destas necessidades pode trazer sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo. Em compensação, se estas necessidades forem satisfeitas, conduz a sentimentos de valor, autoconfiança, prestígio, poder, utilidade e capacidade;
- e) Necessidades de autorrealização: Estão no topo da pirâmide das hierarquias. Estas necessidades fazem com que o indivíduo tente realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a sua vida. Estão relacionadas com a autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial. Estas necessidades, ao contrário das anteriores, só podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e não podem ser dadas ou observadas por outras pessoas. Além disso, a necessidade de autorrealização pode ser insaciável, pois quanto mais a pessoa obtém retornos que a satisfaçam, mais ela desejará satisfazê-la.

De acordo com teoria de Maslow, as pessoas estão em constante processo de desenvolvimento e buscam atender suas necessidades uma após outra, para que ocorra a autorrealização. Esta autorrealização, que não necessariamente está no topo da hierarquia,

pode variar de pessoa para pessoa, e pode acontecer em qualquer ponto da escala da motivação, quando qualquer tipo de necessidade é atendido (MAXIMIANO, 2010).

Na década de 1960, Frederick Herzberg (1923-2000) desenvolveu sua teoria da motivação focalizada na questão da satisfação. Segundo o autor, existem dois fatores que podem explicar o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas e localizam-se no ambiente de trabalho. Dentro destes fatores estão: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Estes fatores, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, porém não são suficientes para causar satisfação. Já os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se estes fatores estiverem presentes, causam satisfação, porém, se não estiverem, não chegam a causar insatisfação (VERGARA, 2000).

A teoria das necessidades de McClelland, segundo Robbins (2003), identifica três necessidades que as pessoas desenvolvem, sejam aprendidas ou adquiridas. Para McClelland, não nascemos com estas necessidades; elas são adquiridas socialmente:

Necessidade de realização: são concernentes à autoestima e autorrealização. Há nela uma busca de desafio para realização pessoal. Em sua pesquisa, McClelland verificou o desejo dos grandes realizadores em desenvolver melhor as coisas, estabelecendo metas e correndo riscos calculados.

Necessidade de poder: nesta necessidade, encontra-se nos indivíduos o desejo de influenciar e controlar outras pessoas, dominar e ter autoridade sobre outros. Estas pessoas geralmente buscam assumir nas organizações cargos de liderança, status, prestígio e ter influência.

Necessidade de associação: De acordo com esta necessidade, a intenção das pessoas é de buscar amizades e desenvolver relacionamentos interpessoais e amigáveis.

2.4 Baby boomers, geração X e geração Y

De modo geral, considera-se que uma geração é um conjunto de indivíduos nascidos aproximadamente na mesma época. Para Lima (2012), as gerações não têm uma data-limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamentos, ideologias e pesquisadores consideram

datas diferentes para o início e término das mesmas, não havendo, portanto uma classificação incontestável e definitiva.

Segundo Matthewman (2012), as gerações podem ser classificadas em: (1) tradicionalistas, são aqueles que nasceram antes de 1945; (2) os Baby Boomers, ou seja, os que nasceram entre 1945 e 1960; (3) a geração X, que compreende aqueles nascidos depois de 1960 e antes de 1983; (4) e a geração Y, que são os nascidos depois de 1983 e antes de 2000.

Com variação nos intervalos dos anos, Santos et al. (2011) considera: (1) Baby Boomers, são os nascidos entre 1948 e 1963; (2) a geração X, pessoas nascidas entre 1964 e 1977; (3) a geração Y, aquelas que nasceram entre 1978 e 1994. Ainda segundo o autor, a chamada Geração Z é a mais recente, tendo surgido posteriormente à Geração Y surgida na década de 1990.

Os Baby Boomers, aqueles nascidos depois de 1945 e antes de 1960, são filhos do pós-Segunda Guerra Mundial. Foi a primeira geração dos Estados Unidos e da Europa a ter uma educação universitária de massa (25%); presenciou o nascimento do rock and roll e das relações permissivas graças à “pílula”; trata-se de uma geração cujo os pais os conduziram a uma carreira profissional para a vida inteira baseada na lealdade às grandes empresas (MATTHEWMAN, 2012). De acordo com Lima (2012) o baby boomers são homens e mulheres formadores de opinião, criados num contexto de privações tanto financeiro quanto de oportunidades de crescimento no mercado de trabalho, além do poder de superação pessoal. Valorizam o tradicionalismo, a família e o casamento e se dedicam de corpo e alma ao trabalho.

Para Matthewman (2012), a geração X é composta por nascidos entre 1960 e 1983. Essa geração testemunhou o início da Internet e o rompimento da bolha das empresas ponto-com. Trata-se de um grupo mais individualista que entrou no mercado de trabalho na época da desregulamentação, de uma crença nas forças do mercado e elevação a prosperidade resultante dos avanços tecnológicos. De acordo com Lima (2012), a geração X refere-se aos nascidos no início dos anos de 1960. São preocupados com a qualidade de vida; conciliam vida no trabalho com vida pessoal; capacidade de revisão de conceitos e adequação à realidade; são flexíveis; têm poder de influenciar para introduzir novas tecnologias na organização; estão em constante busca por motivação pessoal e por melhorias.

Na visão de Lima (2012), a geração Y é composta por pessoas nascidas em meados dos anos de 1980 até a metade da década de 1990. Esta geração compartilha preocupações comuns aos Baby Boomers – praticidade, pragmatismo, necessidade de estabelecer no mercado de trabalho e conquistar independência financeira. Porém, possuem características próprias: necessidades de satisfação imediata dos próprios desejos, necessidade de estar sempre “conectada” à internet, pouca tolerância diante das frustrações, preocupação com meio ambiente, entre outras. Esta geração deu início a gradação da língua portuguesa, graças às abreviações, aforismos, gírias e códigos das conversas e mensagens virtuais (vias SMS, chat, e-mail, programas de mensagens instantâneas etc.).

Segundo Matthewman (2012), a geração Y possui valores e comportamentos diferentes das outras gerações: são confiantes, criativos e com uma visão mundial. Contudo, são impacientes, distraídos, superficiais e insubordinados, só fazendo o que gostam ou quando percebem que há algum sentido ou alguma recompensa. Possuem dificuldades de acatar os limites. A geração Y é constituída de indivíduos com capacidade criativa e gosto por desafios. Precisam se sentir motivados no ambiente de trabalho e não hesitam em procurar outra oportunidade se não se notarem reconhecimento, pois preferem adquirir experiência em diferentes áreas de diversas empresas, do que trabalhar anos em uma única empresa.

Atualmente, é possível encontrar as três gerações (baby boomers, X e Y) trabalhando juntas. É importante que as empresas estejam atentas ao perfil de cada geração na hora da contratação, pois os conflitos entre elas são constantes. Como mostrado, cada geração possui características distintas somando para os resultados da empresa. Portanto é imprescindível que as diferenças de cada geração sejam respeitadas, que haja igualdade de tratamento e que a empresa tenha uma gestão eficaz para lidar com esse cenário.

3 MÉTODO

Dado o objetivo geral deste estudo foi, o mesmo pode ser classificado como descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os

fenômenos são estudados, mas não manipulados. É o tipo de estudo mais adequado quando se necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa foca em apenas uma organização, o que a caracteriza como estudo de caso. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Para a identificação das características da geração Y, bem como suas expectativas sobre o mercado de trabalho, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, ou seja, pesquisa em livros, trabalhos científicos, sites da Internet e publicações em revistas institucionais para levantar os aspectos teóricos sobre o tema, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre o assunto e permitir o reforço paralelo na análise da pesquisa ou manipulação de suas informações.

A técnica da entrevista foi utilizada para identificar os aspectos relacionados à cultura organizacional da empresa em estudo e para compreender quais os procedimentos adotados pela área de gestão de pessoas para receber e reter os profissionais da geração Y.

De acordo com Ribeiro (2008), recorre-se à entrevista sempre que se tem necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes ser fornecidos por determinadas pessoas. Ainda segundo o autor, a entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistados.

Com o intuito de detectar a visão dos colaboradores da empresa em estudo sobre sua rotina de trabalho e ambientes diferenciados, foram utilizados questionário com questões de múltipla escolha, devido à facilidade oferecida na tabulação dos dados.

Por fim, ressalta-se que, quanto ao método, este estudo baseia-se nas abordagens qualitativa e quantitativa. O método qualitativo busca descrever comportamentos de variáveis e situações enquanto o método quantitativo procura mensurar, ou medir, variáveis (MARTINS; LINTZ, 2000).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Coletas, tabulações e análises dos dados.

4.1 Levantamento de informações na área de recursos humanos da empresa

A técnica da entrevista foi utilizada com o objetivo de identificar aspectos relacionados à cultura organizacional da empresa objeto do estudo, bem como para compreender quais os procedimentos adotados pela área de gestão de pessoas para receber e reter os profissionais da geração Y. As questões foram baseadas nas afirmações de Chiavenato (2008) sobre os processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento dos recursos humanos da empresa. Também fundamentaram as perguntas, as considerações de Freitas (1991) sobre a cultura organizacional e de Matthewman (2012) sobre as características dos indivíduos da geração Y.

Realizou-se a entrevista no dia 20/07/2015. A respondente foi a gestora de Recursos Humanos da empresa em estudo, que faz parte do rol de funcionários há cinco anos.

Sobre a empresa em questão, observou-se que é constituída por três unidades localizadas em São Paulo (SP), Joinville (SC) e Bauru (SP). No total, possui 102 colaboradores. A organização iniciou suas atividades em 1997 como provedora de Internet. Depois disso, foram realizadas parcerias estratégica com demais empresas do setor de TI que possuíam o mesmo perfil de software. A primeira fusão foi com uma empresa chamada Logocenter, que possuía um sistema com funcionalidades similares a um ERP (Enterprise Resource Planning). Após a incorporação da Logocenter pela TOTVS, a parceria foi interrompida. Após a ruptura, outra fusão foi realizada, dessa vez com empresas bauruenses do setor de TI.

Atualmente, os principais produtos e serviços comercializados pela organização em questão são voltados à comunicação digital; marketing digital; e-mail marketing e e-commerce; e softwares de BPM - Business Process Management ou Gestão de Processos de Negócio.

Sobre os processos de provisão de recursos humanos da empresa, constatou-se que, dependendo do cargo, a seleção é realizada por meio de uma aplicação de avaliação comportamental e/ou avaliação técnica. Depois, os resultados dessas avaliações são enviados

para os respectivos gestores das áreas solicitantes, pois a decisão da contratação ou não é feita por eles. A área de Recursos Humanos apenas dá o suporte para a contratação.

Os perfis dos colaboradores devem estar de acordo com a missão, visão e valores da empresa. Cada cargo é avaliado de acordo com a competência exigida pelo mesmo e o mínimo é que o candidato possua os mesmo valores da empresa, que seja honesto e que possua iniciativa.

Após a contratação do candidato, realiza-se um processo de integração, composto duas etapas: (1) apresentação da empresa, na qual se fala sobre a visão, missão e objetivos da empresa, o que a mesma espera de seus colaboradores, explicam-se os procedimentos diários e, em seguida, ocorre uma breve apresentação sobre a área específica de atuação do colaborador recém-contratado. A segunda etapa (2) consiste em reunir todos os colaboradores que foram contratados em um determinado período de tempo para que eles discorram um pouco mais sobre a empresa, criando uma interação entre eles.

A gestora de recursos humanos ressaltou, também, que existem meios facilitadores para a integração entre os colaboradores dos mesmos e de diferentes setores: café da manhã e café da tarde; espaço *lounge* com mesa de jogos, vídeo game, tênis de mesa, pebolim, televisão, *puffs* e almofadas para descanso. Além disso, a empresa dá abertura para que os seus colaboradores comemorem os aniversários do mês com os colegas mais próximos da equipe, com bolo, salgados, doces e bebidas não alcoólicas.

Sobre o objetivo em oferecer esses espaços e as ações diferenciadas aos colaboradores, a gestora de RH afirmou que considera o trabalho deles estressante e cansativo, e que o *lounge* ajuda a descontraí-los e no alívio da tensão, além de ter um impacto na melhoria da atividade produtiva de cada um. Porém, destaca que existem regras para o colaborador se ausentar de seu local de trabalho para ir ao *lounge*: é necessário realizar o registro no ponto a saída, pois a ausência não é contada como horas trabalhadas. Nesse caso, a consciência deve partir do colaborador, ou seja, se ele estiver com todas as suas atividades em dia, ela considera que vinte ou trinta minutos não atrapalham seu desempenho. Mas se estiver com diversas obrigações para realizar, esses minutos podem ser prejudiciais, tanto para a empresa, como para o colaborador. Portanto, tudo é realizado de forma organizada, com responsabilidade e respeito. A gestora de RH também informou nunca ter tido problemas com essas situações.

Sobre o perfil do público que mais frequenta o espaço *lounge*, observou-se uma predominância de jovens do sexo masculino. As mulheres também participam, porém em

número menor. Destacou-se que é raro encontrar gestores de áreas nesse espaço no dia a dia, a não ser em horários de almoço ou intervalos. A gestora de RH disse acreditar que a razão pela qual os gestores não ficam no *lounge* com maior frequência, são as responsabilidades e compromissos que, devido ao cargo de liderança, requerem maior tempo.



Figura 1 - Espaço *lounge*, café da tarde e ambiente integrado de trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 1, observa-se, o espaço *lounge*, com vídeo game e mesas para jogos; o café da tarde com participação intensa de diversos colaboradores; e o ambiente de trabalho que objetiva a integração e contato direto dos colaboradores, sem divisórias entre os locais de trabalho.

Em relação à tolerância no uso das tecnologias no ambiente de trabalho, afirmou-se que, devido ao fato de se tratar de uma empresa de TI, essa flexibilidade existe. Porém, algumas limitações são necessárias, como no caso do acesso ao Facebook e de e-mail pessoal nas máquinas dos colaboradores operacionais. Mesmo assim, existem outras máquinas

liberadas para que esses colaboradores possam acessar suas redes sociais, e-mails pessoais, e sistemas bancários, por exemplo. Os gestores de áreas têm todos os acessos liberados. O acesso ao Facebook e LinkedIn também é liberado para os colaboradores da área de RH, como ferramentas para análise dos perfis dos candidatos aos cargos que surgem na organização.

Questionou-se como é realizada a busca por novos colaboradores (recrutamento e seleção), e constatou-se a existência de uma campanha interna, que, segundo a gestora de RH, nos últimos anos tem gerado melhores resultados e contratações. A campanha é intitulada "Quem indica ganha" e consiste em indicações que os próprios colaboradores da empresa fazem. Caso o candidato indicado for contratado, o colaborador que o indicou recebe uma premiação.

De acordo com a gestora de RH, essa ação gera resultados positivos, pois os colaboradores estão sempre conectados com as mais novas tendências em TI e têm amigos ou conhecidos que podem se encaixar na organização, com o mesmo perfil. São utilizados também anúncios em universidades, devido ao contato que a empresa tem com vários coordenadores de cursos na área de TI, jornais, Facebook, LinkedIn, site oficial e pela a própria rede de contatos da empresa. Observou-se a utilização de vários canais de comunicação e, dependendo da vaga, são contratados até consultores. Para os cargos técnicos é feita uma avaliação técnica com o objetivo de levantar o nível de conhecimento do candidato. Na maioria dos cargos de TI se faz esse tipo de avaliação.

Em seguida, perguntou-se sobre o plano de carreira da organização e a gestora relatou que existe uma tabela salarial baseada em nível de atuação e descrições de cargo. Uma vez por ano, é feita uma avaliação de desempenho, que é válida para a distribuição da Participação dos Lucros e Resultados (PLR) da empresa, e que também serve como feedback sobre o colaborador. O PLR na empresa já chegou a representar 80% do salário dos colaboradores, embora nos dois últimos os resultados não tenham sido muito satisfatórios devido ao fato de o cenário econômico atual não estar em um bom momento.

Observou-se que a empresa apresenta uma política de flexibilidade em relação ao horário de trabalho; o colaborador gerencia o seu tempo, tendo que cumprir 8 horas de trabalho por dia, e gerenciando seu banco de horas para que o mesmo não fique negativo. O banco de horas fecha a cada quatro meses.

Como mais uma forma de motivar os seus colaboradores, a empresa possui um programa de bolsa de estudos que pode subsidiar de 10% a 50 % de um treinamento específico ou de um curso de pós-graduação. Isso é possível graças a parcerias e convênios firmados que são atualizados periodicamente.

Posteriormente, questionou-se sobre a possibilidade de os gestores e gerentes apresentarem alguma dificuldade em se relacionar com os colaboradores mais jovens. Foi respondido que não possuem dificuldades pelo fato de os gestores e gerentes não possuírem mais de 45 anos.

Por fim, foi perguntado sobre qual a relação esperada entre os gestores da empresa e os colaboradores. Apurou-se que se baseiam nos princípios, valores, respeito e que a empresa busca sempre ter uma integração entre os colaboradores de diferentes setores e de níveis hierárquicos diversos. A gestora disse que a equipe é composta por um grupo jovem e dinâmico, com profissionais de formação multidisciplinar; todos com paixão por inovação e que a empresa incentiva o aperfeiçoamento pessoal e profissional constante dos seus colaboradores.

4.2 Levantamento de informações com os colaboradores da empresa

Objetivando detectar a visão dos colaboradores da empresa em estudo sobre sua rotina de trabalho e ambientes diferenciados, foi realizada a aplicação de questionários com questões de múltipla escolha. A revisão de literatura sobre gestão de pessoas e cultura organizacional, em especial Chiavenato (2008) e Matthewman (2012), foi o que norteou a elaboração do instrumento de pesquisa. Além disso, optou-se por incluir alguns aspectos levantados durante a fase de entrevista com a gestora de RH da empresa, a fim de verificar a existência ou não visões contrastantes.

O instrumento de pesquisa ficou disponível na Internet entre os dias 18 de agosto de 2015 a 26 de agosto de 2015 para preenchimento e a divulgação do mesmo foi realizada pela Intranet da empresa. Buscou-se recolher a opinião dos colaboradores e gestores em relação ao trabalho desenvolvido na empresa, sua visão quanto ao ambiente organizacional para fazer um comparativo entre as gerações X e Y, e se a gestão está preparada para lidar com essa nova geração e atender a necessidade dos mesmos. No total, a amostra foi composta por 29 questionários respondidos, sendo 22 por colaboradores da geração Y e 7 da geração X.

Utilizou-se a escala de Likert, um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os respondentes especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

As afirmações propostas foram as seguintes:

- a) Afirmação 1: O espaço *lounge* afeta positivamente a produtividade dos colaboradores da empresa.
- b) Afirmação 2: Sinto-me satisfeito com o critério do PLR.
- c) Afirmação 3: A flexibilidade de horário afeta positivamente a produtividade dos colaboradores da empresa.
- d) Afirmação 4: Sinto-me motivado pelo meu gestor e tenho liberdade com o mesmo.
- e) Afirmação 5: Adapto-me bem a mudanças.
- f) Afirmação 6: Considero que sinto dificuldades em minhas atividades rotineiras dentro da empresa.
- g) Afirmação 7: Sinto a necessidade de um ambiente de trabalho mais conservador.
- h) Afirmação 8: Considero a empresa inovadora.
- i) Afirmação 9: Acredito que o ambiente diferenciado proporcionado pela empresa desperta o interesse em permanecer na mesma.

Para cada afirmação, o respondente podia escolher entre discordar totalmente, discordar parcialmente, sinalizar indiferença à afirmação, concordar parcialmente ou concordar totalmente com o seu conteúdo (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Respostas dos colaboradores

	1	2	3	4	5
Afirmação 1	3,45%	3,45%	10,34%	41,38%	41,38%
Afirmação 2	6,9%	24,14%	24,14%	27,59%	17,24%
Afirmação 3	3,45%	0,0%	6,90%	24,14%	65,52%
Afirmação 4	6,9%	17,24%	6,9%	24,14%	44,83%
Afirmação 5	0,0%	6,9%	6,9%	31,03%	55,17%
Afirmação 6	34,48%	55,17%	3,45%	3,45%	3,45%

Afirmção 7	65,52%	6,9%	10,34%	17,24%	0,0%
Afirmção 8	0,0%	10,34%	6,9%	58,62%	24,14%
Afirmção 9	6,9%	6,9%	6,9%	31,03%	48,28%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com referência à primeira questão, sobre o espaço *lounge* afetar positivamente a produtividade dos colaboradores da empresa, observou-se 82,76% dos respondentes concordaram, parcialmente ou totalmente, com esse fator.

A questão da satisfação com o critério de distribuição da PLR não apresentou respostas positivas unânimes: apenas 17,24% concordam totalmente com o critério e 27,59% concordam parcialmente. Mais de 30% das respostas discordaram (totalmente ou parcialmente) e 24,14% se mostraram indiferentes.

Quase 90% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente que a flexibilidade de horário afeta de forma positiva a sua produtividade.

Observa-se que 68,97% dos colaboradores afirmaram que se sentem motivados e que possuem liberdade com o seu gestor; 6,9% demonstraram indiferença; 17,24% discordaram parcialmente e 6,9% discordaram totalmente.

O quinto questionamento ficou na questão da adaptação às mudanças. De um modo geral, a maioria dos colaboradores concordaram, parcialmente ou totalmente, que se adaptam bem às mudanças: 55,17% disseram que possuem plena certeza dessa adaptação e 31,03% afirmaram que a facilidade de adaptação é, ao menos, parcial.

Em relação ao fato de identificarem dificuldades em suas atividades rotineiras dentro da empresa, foi quase unânime a inexistência desse fator: 34,48% discordaram totalmente e 55,17% discordaram parcialmente.

Sobre a necessidade de um ambiente de trabalho mais conservador, 65,52% dos respondentes informaram discordar totalmente desse fator. Ninguém concordou totalmente.

A maioria dos respondentes citaram que a empresa é inovadora; 58,62% afirmaram concordam parcialmente com a sentença e 24,14% concordaram totalmente. Os percentuais de discordância total e parcial foram 0% e 10,34%, respectivamente.

Finalmente, a última questão faz uma relação entre o ambiente organizacional diferenciado e o interesse dos colaboradores em se manter na empresa. Assim, 48,28% dos

respondentes disseram concordar totalmente com esse fator e 31,03% concordaram parcialmente. Novamente, os índices de rejeição foram baixos.

Com o intuito de realizar uma análise minuciosa das respostas, optou-se por dividi-las de acordo com a faixa etária dos respondentes, sendo considerados da geração X aqueles nascidos entre 1965 e 1980; e da geração Y os indivíduos nascidos entre 1981 e 1995. Para realizar um melhor comparativo entre as respostas das diferentes gerações, as opções “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente” foram unidas e passaram a ser denominadas "Positivas", enquanto as opções “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” foram tratadas como "Negativas". Os respectivos percentuais foram somados e são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Respostas dos colaboradores divididas de acordo com as gerações

	Geração X			Geração Y		
	Positivas	Negativas	Indiferentes	Positivas	Negativas	Indiferentes
Afirmação 1	85,71%	0,0%	14,29%	81,82%	9,09%	9,09%
Afirmação 2	57,14%	14,29%	28,57%	45,45%	31,82%	22,37%
Afirmação 3	85,71%	0,0%	14,29%	90,91%	4,55%	4,55%
Afirmação 4	85,71%	14,29%	0,0%	63,64%	27,27%	9,09%
Afirmação 5	100,0%	0,0%	0,0%	81,82%	9,09%	9,09%
Afirmação 6	14,29%	85,71%	0,0%	4,55%	90,91%	4,55%
Afirmação 7	14,29%	85,71%	0,0%	18,18%	68,18%	13,64%
Afirmação 8	85,71%	14,29%	0,0%	81,82%	9,09%	9,09%
Afirmação 9	100,0%	0,0%	0,0%	72,73%	18,18%	9,09%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à afirmação sobre o espaço *lounge* e seu impacto na maior produtividade dos colaboradores da empresa, percebe-se que ambas as gerações acreditam que um o espaço diferenciado é algo positivo dentro da organização.

Em seguida, questionou-se sobre o PLR e a satisfação dos colaboradores de ambas as gerações (X e Y) com o critério de distribuição do mesmo. Apesar de, em ambos os casos, os percentuais positivos ficarem um pouco acima ou próximo dos 50% (57,14%; no caso da

geração X e 45,45%; na geração Y) os percentuais de indiferença ou mesmo de visão negativa sobre esse fator foram os que apresentaram maior discordância/negativismo quando comparados com as outras oito afirmações feitas no instrumento de pesquisa.

Assim, nota-se um contraste com a afirmação de Chiavenato (2010), onde o autor cita que apenas remunerar os funcionários é insuficiente. Apesar de o incentivo ser contínuo na empresa estudada, com aspectos diferenciados (espaço *lounge*; horário de trabalho diferenciado; entre outros), a questão financeira é sempre passível de muita discussão. Destaca-se que, dentre as motivações intrínseca e extrínseca, citadas por Bergamini (1997), nem sempre a busca pelos objetivos sobrepõe-se à motivação extrínseca, ou seja, à recompensa para realização da atividade, nesse caso relacionada à salários, promoções e benefícios.

Foi muito alto o percentual de concordância sobre a forma como a flexibilidade de horário afeta positivamente a produtividade dos colaboradores: 85,71%; no caso da geração X e 90,91%; referentes à geração Y.

No geral, verificou-se que colaboradores das gerações X e Y sentem-se motivados e têm liberdade com seus gestores.

Adapto-me bem às mudanças: este foi o quinto questionamento, visando constatar se haveria diferença entre as respostas dos colaboradores das gerações X e Y que pudesse se justificar por distintos modos de pensar dessas gerações. Surpreendentemente, todos os respondentes pertencentes à geração X afirmaram que se adaptam sem problemas às mudanças, percentual superior ao das respostas positivas da geração Y, que foi de 81,82%. Apesar de ambas as gerações apresentarem boas características de adaptações às mudanças, a hipótese inicial era de que a geração Y teria mais facilidade para tal, por ser constituída de indivíduos com capacidade criativa e com gosto por desafios, e pelo fato da geração X ser considerada um pouco mais conservadora.

Foram considerados altos os percentuais de ambas as gerações sobre a negação das dificuldades em suas rotinas de trabalho: 85,71%; no caso da geração X e 90,91%; referentes à geração Y.

Na sétima questão, indagou-se sobre a necessidade de um ambiente de trabalho mais conservador, com a finalidade de analisar se haveria diferença de respostas entre os colaboradores das gerações X e Y. Verificou-se que, apesar de uma pequena parte dos colaboradores da geração Y serem indiferentes quanto ao ambiente de trabalho (13,63%), a

sua maioria (68,18%) disse não desejar um ambiente mais conservador. O percentual de colaboradores da geração X que afirmou não sentir falta de ambientes conservadores foi maior: 85,71%.

A próxima questão teve como objetivo verificar se os colaboradores das gerações X e Y têm a mesma visão sobre o fator inovação na empresa em estudo. Isso foi amplamente constatado: em ambos os casos, mais de 80% dos respondentes consideraram a empresa inovadora.

Por fim, fez-se uma relação entre o ambiente organizacional diferenciado e o interesse dos colaboradores em se manter na empresa, para analisar se existia uma diferente forma de pensar entre as gerações X e Y. Observou-se que 100% dos colaboradores pertencentes à geração X concordaram que o ambiente diferenciado da empresa desperta os seus interesses em se manter na empresa. No caso da geração Y, esse percentual foi de 72,73%. Apesar da pouca diferença de opiniões, isso mostrou concordância com a afirmação de Matthewman (2012), “a geração Y não hesita em procurar outras oportunidades ao notar a falta de reconhecimento e preferem adquirir experiência em diferentes áreas de diversas empresas em vez de trabalhar por anos em uma única empresa”.

5 CONSIDERAÇÕES

Conclui-se, mediante a todo contexto pesquisado, que os colaboradores da geração Y se sentem responsáveis pela equipe e que têm a expectativa de fazer parte da gestão da empresa, participando nos processos de tomada de decisão, mesmo que seja mais comum sua atuação em um nível hierárquico inferior (operacional, em vez de gerencial ou estratégico).

Observou-se que os indivíduos da geração Y querem um ambiente de trabalho que consigam possuir relacionamentos as pessoas com as quais convivem na medida em que suas funções são exercidas.

As respostas dadas pelos colaboradores da empresa em estudo nos questionários possibilitaram verificar que há uma grande influência da cultura organizacional nos colaboradores e que, na verdade, é o ambiente que influencia os mesmos, e não os colaboradores que influenciam o ambiente.

Assim, conclui-se que a empresa estudada se preocupa em receber e reter os profissionais de ambas as gerações (X e Y) e o tratamento é igualitário para os dois casos.

Percebeu-se que os benefícios oferecidos pela empresa são reconhecidos como fatores motivacionais pelos colaboradores tanto da geração X como da Y e que, apesar de o ambiente organizacional estar estruturado para um tipo de perfil, no caso, a geração Y, o mesmo é apreciado por colaboradores de ambas as gerações.

Por fim, analisou-se que quando há uma rotina e ambientes de trabalho diferenciados, aumenta-se o interesse dos colaboradores em atuar com eficiência na empresa e que isso independe de gerações X ou Y.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 4. ed. 1997.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOZON-MOREIRA, B.; SERGIO, L. R. B. **Vendas e marketing**: juntas na busca da satisfação do cliente. Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, p. 150-169, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus, 1982.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: grandes temas em debates, 1991. Disponível em <http://www.professorsalles.com/arquivos/textos/cultura_organizacional_grandes_temas.pdf> Acessado em: 05 junho de 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, R. **Perfil das gerações no Brasil**: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração**: tradução e adaptação da 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTHEWMAN, J. **Os novos nômades globais**. São Paulo: Clio Editora, 2012.

MAXIMIANO, A.C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**, 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, C. F.; ARIENTE, M; DINIZ, M. V. C; DOVIGO, A. A. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**, 2011. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em 05 junho 2015

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.