



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Aluna: PATRICIA ALTARUGIO LINGUANOTO**

**Orientadora: MARIA HELENA BERNARDO MYCZKOWSKI**

**EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO  
AO MERCADO DE TRABALHO –  
POSSÍVEIS FATORES DE RETENÇÃO DOS ALUNOS DA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE  
AMERICANA**

**AMERICANA/ SP**

**2012**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**PATRICIA ALTARUGIO LINGUANOTO**

**EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO  
AO MERCADO DE TRABALHO –  
POSSÍVEIS FATORES DE RETENÇÃO DOS ALUNOS DA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE  
AMERICANA**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de  
Tecnologia de Americana como  
parte das exigências do curso de  
Tecnologia em Gestão Empresarial  
para obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Empresarial.**

**Orientadora: Profa. Mestra Maria Helena Bernardo Myczkowski**

**AMERICANA/ SP**

**2012**

**FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela  
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS**

Linguanoto, Patricia Altarugio

L727e Expectativas da geração Y em relação ao mercado de trabalho:  
possíveis fatores de retenção dos alunos da Faculdade de Tecnologia de  
Americana. / Patrícia Altarugio Linguanoto. – Americana: 2012.

52f.

Monografia (Graduação em Gestão Empresarial). - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Maria Helena Bernardo Myczkowski

1. Administração de recursos humanos I. Myczkowski, Maria Helena  
Bernardo II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –  
Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.3

LINGUANOTO, Patricia Altarugio, R.A. 0822528

**EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO  
AO MERCADO DE TRABALHO –  
POSSÍVEIS FATORES DE RETENÇÃO DOS ALUNOS DA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE  
AMERICANA**

Trabalho / Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo no curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana.

**Banca Examinadora**

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Profa. Maria Helena Bernardo Myczkowski, Mestre,  
Faculdade de Tecnologia de Americana.

**Professor Convidado:** \_\_\_\_\_  
Prof. Clerivaldo José Roccia, Mestre,  
Faculdade de Tecnologia de Americana.

**Professor Convidado:** \_\_\_\_\_  
Profa. Cristine C. S. B. de Moraes, Mestre,  
Faculdade de Tecnologia de Americana.

Americana, 21 de junho de 2012.

## DEDICATÓRIA

À

Minha Mãe

Que mesmo não estando mais aqui, continua me servindo de inspiração para a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente a Deus, pela minha saúde e pela oportunidade de realizar um curso superior.

Agradeço a minha orientadora Profa. Maria Helena pelo incentivo e pelo apoio para a realização deste trabalho, agradeço também os professores da Fatec que colaboram direta e indiretamente comigo para a realização da pesquisa e a todos os alunos que a responderam.

Ao meu esposo José Antonio por compreender a minha ausência e por me ajudar em tudo o que eu precisei durante os três anos do curso e todos os anos que estamos juntos.

Aos meus amores Maria Fernanda e Antonio Henrique, que deixaram de ficar comigo e que me transmitem muita paz e serenidade.

Ao meu pai Jair e meu irmão Juliano por colaborar nos momentos que necessitei.

## Resumo

A geração Y está chegando ao mercado de trabalho e isso indica necessidades de entender o que alguns desses jovens, nascidos em meio a tantos avanços tecnológicos absorvem como motivação. A realização deste trabalho mostrou-se possível, pois foi feito um levantamento através de uma pesquisa dentro do ambiente acadêmico da Faculdade de Tecnologia de Americana com alguns alunos dos cursos. Após esse levantamento há possibilidades de verificar se algumas teorias motivacionais defendidas por alguns autores, como Maslow e Herzberg se encaixam no perfil dos jovens Y da FATEC. Os dados tendem a mostrar que para poder reter esses talentos dentro das organizações são necessárias manter os conceitos de política de motivação.

**Palavras-chaves:** Geração Y, Fatores Motivacionais, Retenção de Talentos.

## **Abstract**

The generation Y is coming to the labor market and indicates it needs to understand what some of these young people born in the midst of so many technological advances absorb as motivation. This work proved to be possible, since a survey was done through a search within the academic environment of the Faculdade de Tecnologia de Americana with some students of the courses. Following this survey there are some possibilities to check motivational theories advocated by some authors, such as Maslow and Herzberg fit the profile of young Y o the FATEC. The data tend to show that in order to retain such talents within organizations are required to keep the concepts of political motivation.

**Key-words:** Generation Y, Motivational Factors, Retaining Talent

## Sumário

1. Geração Y .....	12
1.1. Conceituando o termo Geração.....	12
1.2. Diferença entre as Gerações .....	13
1.2.1. Veteranos .....	15
1.2.2. Baby Boomers .....	17
1.2.3. Geração X .....	18
1.2.4. E quanto a Geração Y? .....	19
1.3. O trabalho para a geração Y .....	22
1.4. Motivação para a Geração Y .....	23
2. Fatores Motivacionais .....	26
2.1. Teoria das Necessidades Básicas (McClelland) .....	28
2.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow) .....	29
2.3. Teoria de Dois Fatores (Herzberg) .....	31
3. Retenção de Talentos .....	33
3.1. O Conceito de Talento .....	33
3.2. Retendo os Profissionais .....	33
4. Metodologia .....	35
5. Sobre a Faculdade de Tecnologia de Americana .....	37
6. Resultado da Pesquisa .....	38
7. Conclusão .....	45
Referências Bibliográficas .....	47
Apêndice.....	50

## Introdução

Possivelmente, um dos grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos dentro das organizações é desenvolver programas de motivação para os funcionários, atender as necessidades desse colaborador para que ele possa aplicar todo o seu potencial profissional de modo a beneficiar a empresa, além de diminuir a rotatividade e absenteísmo, que geram despesas para as organizações.

No atual cenário corporativo é comum encontrar mais de um tipo de geração trabalhando na mesma organização. Especificamente, podemos encontrar até quatro gerações, sendo elas: Veteranos, com nascidos aproximadamente entre 1922 e 1948; Baby Boomers, nascidos entre 1948 e 1963, Geração X, nascidos entre 1964 e 1977 e Geração Y, nascidos entre 1978 e 1994, segundo Engelmann (2009 apud SANTOS; ARIENTE; DINIZ, 2011, p.2).

Para a área de Gestão de Pessoas, esse cenário pede estratégias de motivação diferente para cada geração, pois cada qual foi criada num contexto mundial e conjuntural diferente, resultando então, em comportamentos e necessidades diferentes. Como por exemplo, um funcionário da geração Baby Bombers, não precisa necessariamente estar inserido e conectado em algum tipo de rede social virtual para se comunicar com outros colegas de trabalho. Já um jovem da Geração Y, usa de forma rotineira esse meio para se comunicar.

Para Lombardía (2008) a mera proximidade de idade não basta para considerar um grupo parte da mesma geração. É necessário identificar um conjunto de vivências históricas compartilhadas - obviamente, de caráter acrossocial – que determina alguns princípios de visão de vida, contexto e, certamente, valores comuns. Sob essa lógica, podemos afirmar que estamos em um momento em que quatro gerações trabalham e convivem nas empresas, cobrindo um espectro de mais de 40 anos, cada uma com aspirações e contratos psicológicos diferentes com o empregador.

Os fatores motivacionais de pessoas que nasceram e cresceram diante de um enorme avanço tecnológico mundial, a chamada geração Y, podem ser diferentes dos fatores que motivam as demais gerações. Conhecer as características dessa geração é uma forma de entender suas necessidades e assim desenvolver estratégias de motivação, para que possa ser criado um vínculo entre o funcionário e a organização, além de aproveitar todo o potencial desses jovens.

As organizações desenvolvem políticas e estratégias que visam sempre a redução de custos. Em todas as áreas e departamentos de uma empresa há estudos e ações para redução de gastos e otimizações de processos, sendo assim, a área de Gestão de Pessoas, é responsável pelo melhor uso dos recursos humanos da organização, e conseqüentemente pela diminuição dos custos gerados por esse fator de produção.

A dificuldade das empresas em contratar e reter mão-de-obra capacitada, fez com que a redução da taxa de rotatividade seja um tópico importante no dia-a-dia dos gestores de RH. Na busca por políticas e estratégias de retenção de talentos é necessário que a empresa conheça as necessidades dos seus funcionários para que possa tomar ações para saná-las e assim motivar essa pessoa a sempre colaborar com a empresa, mas deve-se atentar ao fato de que as necessidades variam de acordo com contexto ambiental ou ainda, segundo Limongi-França (2011, p.23), as necessidades são individuais e influenciadas pela cultura.

As organizações e seus gestores devem estar atentos às mudanças do mundo corporativo e, reter e desenvolver seus talentos – principalmente os da Geração Y, que estão ingressando recentemente nas empresas e futuramente serão a maioria dentro das organizações é vital. Segundo Santille (2010 apud Malafaia, 2011 p.9), para a Geração Y “a recompensa financeira é importante, mas também são levados em conta fatores como equilíbrio da vida pessoal, qualidade dos colegas de trabalho, compromisso com a ética, entre outros”. Para tanto, a política salarial pode não ser o instrumento mais importante no processo de fidelização desses funcionários, que nos próximos 20 anos serão a maioria da

massa colaborativa dentro das organizações. A questão norteadora é quais serão as políticas de retenção de talentos percebidas por essa geração?

A fim de conhecermos, um pouco mais, sobre as necessidades dessa geração utilizaremos como campo de pesquisa um ambiente universitário, onde podemos encontrar alunos que, em grande maioria, são pertencentes à geração Y. Desse modo, o local escolhido para a pesquisa foi a Faculdade de Tecnologia de Americana, onde teremos possibilidade de conhecer, pouco mais a fundo as políticas e benefícios organizacionais, almejados por esses futuros profissionais, que logo estarão fazendo parte do mundo corporativo.

Para a coleta dessas informações utilizamos um questionário que foi aplicado junto aos alunos com as idades de 17 a 30 anos, apesar de alguns autores não incluírem os jovens com menos de 18 anos na geração Y devemos levar em consideração que até o fim do ano vigente onde uma série de alunos ainda completarão 18 anos.

Através de um levantamento de dados amostrais, podemos tabular as respostas obtidas com o intuito de conhecer, de modo estatístico, os benefícios empresariais mais estimados por alguns futuros talentos profissionais formados na Fatec Americana.

# 1. Geração Y

Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam, nem pedem autorização; agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortez, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como a das gerações anteriores. A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada. Suas expectativas são novas e eles se consideram “a geração excluída”. (LOMBARDIA, 2008)

Neste capítulo trataremos de buscar algum entendimento sobre a geração de pessoas que nasceram a partir do fim da década de 70, em meio ao desenvolvimento tecnológico-digital, a chamada Geração Y. Como se comportam pessoas que lidam com tecnologia normalmente desde que nasceram e não precisaram se habituar a esse mundo de inovações, inclusive esse é um ponto relativamente importante de ser observado, pois essas pessoas também estão acostumadas a viver numa constante mudança e avanço das inovações tecnológicas.

## 1.1. Conceituando o termo Geração

Neste tópico apresentaremos o significado do termo geração, antes de tratarmos sobre os tipos relacionados a ela, é interessante notarmos que segundo Feixa e Leccardi (2010) sociologicamente, as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e

grandes eventos históricos - ou, mais frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural - tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado.

Para complementar, segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA e SUTTON, 2002 apud CAVAZOTE, LEMOS e VIANA, 2012).

Contudo, podemos notar que não há, propriamente, delimitações específicas de tempo ou espaço que possam ditar ou separar os tipos de geração e sim acontecimentos históricos que marcam uma época.

## **1.2. Diferença entre as Gerações: Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y**

Para podermos perceber as curiosidades e peculiaridades que dizem respeito à geração Y, devemos observar sob o ponto de vista de Loyola (2009), as outras gerações que convivem hoje na sociedade e possivelmente nas organizações, são elas: Veteranos, com nascidos aproximadamente entre 1922 e 1948; Baby Boomers, nascidos entre 1948 e 1963, Geração X, nascidos entre 1964 e 1977 e Geração Y, nascidos entre 1978 e 1994. Embora para Cavazotte, Lemos e Viana (2012) a literatura não é muito sistemática quanto às datas de nascimento que delimitariam estas gerações, usaremos essas citadas como referência.

Vejamos, de forma sintética, algumas características de cada geração na tabela a seguir na visão de Kuntz (2009).

Tabela 1- Comparação entre as Gerações segundo Kuntz (2009)

VETERANOS	BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Nascidos entre 1922 e 1945	Nascidos entre 1945 e 1965	Nascidos entre 1965 e 1977	Nascidos entre 1977 e 2000
Cresceram entre duas guerras mundiais e foram educados para a disciplina rígida e o respeito às hierarquias. O amor à pátria é um valor absoluto.	Otimistas em relação às mudanças do mundo político, viveram uma fase de engajamento contra ditaduras e poderes tiranos.	Críticos e politicamente apáticos, refletem as frustrações da geração anterior e assumem a posição de expectadores da cena política.	Otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados.
No trabalho, valorizam o comprometimento e a lealdade.	Workaholics, valorizam o status e o crescimento profissional. São políticos, formam alianças para atingirem seus objetivos.	Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	São extremamente informais, agitados, ansiosos e impacientes. Imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.
Como consumidores, evitam parcelamento e privilegiam as compras à vista. Investem de forma conservadora, sem risco.	São responsáveis pelo estilo de vida que se tem hoje, de conquistas materiais, como casa, carro e acesso a entretenimento.	Sentem-se a vontade com a tecnologia e já têm gosto pelo consumo de equipamentos eletrônicos.	Tecnologia e diversidade são coisas naturais na vida. Usam todos os recursos do celular e precisam estar conectados.
Como funcionários, sabem aguardar a hora certa para receberem a recompensa pelo trabalho.	Funcionários fiéis às organizações em que trabalham, fazem vínculo com as empresas.	Não se fidelizam as organizações, priorizam os interesses pessoais e não veem com bons olhos um currículo de 20 anos numa mesma empresa.	A falta de cerimônia com os pais leva à uma indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia.
Acreditam na lógica e não na magia. Têm religião mas sem superstição	Necessitam de justificativas profundas e estruturadas para tomar decisões	Trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido e têm necessidade de feedback.	Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

Fonte: Kuntz (2009)

Já Lombardía (2008) classifica resumidamente essas diferenças da seguinte forma, conforme tabela à seguir.

Tabela 2 - Comparando as gerações

<b>DIFERENÇA ENTRE AS GERAÇÕES</b>				
	Tradicionais	Baby-boomers	Geração X	Geração Y
<b>Ano de nascimento</b>	Até 1950	1951-1964	1965-1983	1984-1990
<b>Perspectiva</b>	Prática	Otimistas	Cética	Esperançosa
<b>Ética profissional</b>	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos
<b>Postura diante da autoridade</b>	Respeito	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
<b>Liderança por...</b>	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
<b>Espírito de...</b>	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Indução

Fonte: Lombardía (2008)

### 1.2.1. Veteranos

Nascidos entre 1922 e 1948, hoje com idades entre 64 e 90 anos, algumas das pessoas dessa geração enfrentaram guerras, desastres econômicos e assistiram a reconstrução do mundo. Essas pessoas sacrificam-se para alcançar seus objetivos e tendem a ficar bastante tempo na mesma empresa. Possuem características como dedicação, praticidade e se adaptam muito bem a hierarquias rígidas, Kuntz (2009) acrescenta ainda que essas pessoas são educadas para valorizar o trabalho, obedecer hierarquias e não comprar nada que não possa pagar à vista – afinal, nunca se sabe o dia de amanhã.

Malafaia (2011), observa que os Veteranos seriam os membros da geração que cresceu influenciada pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlin, tendo entrado no mercado de trabalho entre os anos 50 e 60, seus principais valores são a lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro.

A tabela à seguir mostra, segundo censo 2010 do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a quantidade de pessoas da geração dos veteranos que compõem a população brasileira, porém a fim de facilitar a

interpretação foram feitas algumas adaptações, vale salientar que em 2010 as pessoas dessa população eram 2 anos mais jovens que na data atual.

Tabela 3 - População da geração Veteranos.

<b>Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010</b>			
<b>População residente segundo os grupos de idade e sexo Brasil - 2010</b>			
Grupos de idade	Total	Homens	Mulheres
60 a 64 anos	6 509 120	3 041 035	3 468 085
65 a 69 anos	4 840 810	2 224 065	2 616 745
70 a 74 anos	3 741 636	1 667 372	2 074 264
75 a 79 anos	2 563 447	1 090 517	1 472 930
80 a 84 anos	1 666 972	668 623	998 349
85 a 89 anos	819 483	310 759	508 724
Total	20 141 468	9 002 371	11 139 097

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010 adaptado por mim.

Nota-se então, que na data do recenseamento feito pelo IBGE, cerca de 20 milhões de pessoas, aproximadamente, pertenciam a geração dos Veteranos. Pede-se para observar que a tabela engloba resultados de faixa etária iniciando em 60 anos, mas, no entanto, apenas aqueles com idade entre 64 e 90 são pertinentes ao assunto tratado.

A geração dos veteranos, quase que praticamente já está deixando o mercado de trabalho, mas é interessante retratá-la com a finalidade de melhor entendimento com comparação as demais, pois de acordo com Oliveira (2011, p. 25) os veteranos dos dias atuais estão descobrindo que o aumento da expectativa de vida lhes permite (e até os pressiona a) estabelecer novas expectativas, principalmente as profissionais.

### 1.2.2. Baby Boomers

Nascidos entre 1948 e 1963, são os filhos do período pós-guerra, inclusive como informa Terribili (2010), a origem da palavra Baby Boomer é relativa ao crescimento da natalidade, ou seja, o "boom" de bebês no pós-guerra, sobretudo, nos Estados Unidos, quando os soldados retornavam à pátria. Hoje essas pessoas têm entre 49 e 64 anos e são frutos da população que mudou os padrões da sociedade e lutaram pela paz. Não conheceram o mundo destruído e são mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos, têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

No Brasil, os principais marcos foram o movimento hippie e a ditadura militar. Fizeram parte de um período de prosperidade pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, houve um aumento das taxas de natalidade. (MALAFAIA, 2011).

Os Boomers, como são conhecidos, têm uma tendência a valorizar a segurança no trabalho, são mais diligentes e dedicados, mas ao mesmo tempo possuem dificuldade para equilibrar a vida pessoal e a profissional (SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG, GARDINER, LANG et al., 2008 apud CAVEZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012). Malafaia (2011) acrescenta que esses profissionais buscam a ascensão profissional dentro da organização em que trabalham.

Vejamos na tabela a seguir dados da quantidade aproximada de pessoas da geração Baby-Boomers no Brasil segundo Censo 2010.

Tabela 4 - População da geração Baby Boomers

<b>Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010</b>			
<b>População residente segundo os grupos de idade e sexo</b>			
<b>Brasil - 2010</b>			
Grupos de idade	Total	Homens	Mulheres
45 a 49 anos	11 833 352	5 692 014	6 141 338
50 a 54 anos	10 140 402	4 834 995	5 305 407
55 a 59 anos	8 276 221	3 902 344	4 373 877
60 a 64 anos	6 509 120	3 041 035	3 468 085
<b>Total</b>	<b>36 759 095</b>	<b>17 470 388</b>	<b>19 288 707</b>

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010 adaptado por mim.

A tabela mostra que, aproximadamente, 36 milhões de pessoas no Brasil contemplavam a geração dos Baby Boomers no ano de 2010.

### 1.2.3. Geração X

Nascidos entre 1964 e 1977, são pessoas com idades entre 33 e 46 anos aproximadamente, que cresceram numa contextualização em que as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores (LOIOLA, 2012).

Terribili (2010) acrescenta que a Geração X pode ser considerada cética com relação à política, como decorrência da repressão que viveram e da frustração da geração anterior e que estas pessoas não cogitam permanecer por 20 ou 30 anos em uma mesma organização.

Os X são parte de um grupo mais interessado em ganhos de oportunidade, que seria mais cínico e individualista, menos leal às organizações, mais afeito à mudança e mais inclinado a deixar uma empresa em troca de

desafios e melhores recompensas, menos suscetível à autoridade formal, embora mais dependente de *feedback*, e mais preocupado com seus objetivos pessoais e com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. (SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG, GARDINER, LANG et al., 2008 apud CAVEZOTTE; LEMOS e VIANA, 2012)

Veja na tabela a seguir a população X no Brasil no ano de 2010.

Tabela 5 - População da geração X

Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010			
População residente segundo os grupos de idade e sexo Brasil - 2010			
Grupos de idade	Total	Homens	Mulheres
30 a 34 anos	15 744 512	7 717 658	8 026 854
35 a 39 anos	13 888 579	6 766 664	7 121 915
40 a 44 anos	13 009 364	6 320 568	6 688 796
45 a 49 anos	11 833 352	5 692 014	6 141 338
Total	54 475 807	26 496 904	27 978 903

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010 adaptado por mim.

As informações dispostas pelo IBGE englobam blocos de faixa etária para finalidade de contagem, por isso de acordo com a tabela aproximadamente 54 milhões de pessoas no Brasil nas referidas idades, mas como o foco é trabalho é a Geração X, que concentram apenas até a idade de 46 anos.

#### 1.2.4. E quanto a Geração Y?

Os Y são os nascidos entre 1978 e 1994, atualmente com idades entre 18 e 34 anos, essas pessoas chegaram num mundo relativamente estável, cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores, ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo.

Tabela 5 - População da geração Y

Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010			
População residente segundo os grupos de idade e sexo no Brasil - 2010			
Grupos de idade	População residente		
	Total	Homens	Mulheres
16 anos	3 410 704	1 719 415	1 691 289
17 anos	3 372 241	1 701 889	1 670 352
18 anos	3 367 172	1 699 061	1 668 111
19 anos	3 265 826	1 636 331	1 629 495
20 anos	3 389 729	1 698 081	1 691 648
21 anos	3 421 736	1 713 268	1 708 468
22 anos	3 510 497	1 760 477	1 750 020
23 anos	3 420 254	1 709 675	1 710 579
24 anos	3 502 976	1 748 728	1 754 248
25 a 29 anos	17 104 414	8 460 995	8 643 419
30 a 34 anos	15 744 512	7 717 658	8 026 854
Total	63 510 061	31 565 578	31 944 483

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010 adaptado por mim.

Uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), citada por Loiola (2009) em sua reportagem para a revista Galileu, realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo revelou que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 só se mantêm envolvidos em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal. Na questão "qual pessoa gostariam de ser?", a resposta "equilibrado entre vida profissional e pessoal" alcançou o topo, seguida de perto por "fazer o que gosta e dá prazer".

Os jovens dessa geração sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma. Lombardía (2008) acrescenta algumas características comuns que diferenciam essa tribo de outros coletivos. Entre as mais significativas estão:

- Costumam conhecer vários idiomas. Concretamente, seu inglês é fluente, mesmo não sendo sua língua materna.
- Seu nível de educação é alto. Têm pós-graduação (MBA ou mestrado) ou especialização em alguma instituição de ensino superior de prestígio.

- De idade mediana, poderiam se manter CBP (*cosmopolitan business people*, ou pessoas de negócios cosmopolitas) a vida toda, apesar de ser possível que até os 50 anos variem suas metas e objetivos vitais.
- São solteiros ou casados com poucos filhos. Às vezes o casal também é um CBP. Suas famílias tendem à instabilidade.
- A rede de amizades e conhecidos está distribuída por todo o mundo ou em região ampla.
- Raça, nacionalidade e religião são secundárias. Os laços profissionais ou de gostos pessoais é que contam.
- No mercado de trabalho, possuem experiências multinacionais, facilitadas pela educação e pelo nomadismo profissional. Suas raízes geográficas são fracas e não limitam sua mobilidade.
- Têm gostos variados, em que sobressaem os esportes, as artes, a leitura e, sobretudo, as viagens.
- O manejo das novas tecnologias é inerente a seu cotidiano – tanto profissional como pessoal.
- Buscam carreiras brilhantes, altos salários e adoram os *headhunters* e as multinacionais.

Estes jovens são classificados como mais acostumados com mudanças, menos inclinados a priorizar a segurança no trabalho, mais ansiosos por novos desafios e mais tolerantes com os erros do que as gerações anteriores (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009 apud CAVAZOTTE; LEMOS e VIANA, 2012).

Notam-se também como atributos dessa geração que eles geralmente são filhos planejados e quase sempre únicos e que vieram de uma época em que as mulheres alcançaram destaque na vida profissional e, portanto, de certo modo, querem recompensar a ausência da mãe com bons estudos, bons cursos. Lombardía (2008) acrescenta que possivelmente suas mães trabalham e ainda não entenderam a importância (ou a possibilidade de) conciliar vida pessoal e profissional.

O acesso e manipulação de tecnologias como computadores e celulares de última geração certamente não será nenhum tipo de impasse, visto que os jovens Y foram criados e nasceram em meio a todas essas modernidades. Cerca de

91,6% dos que têm entre 16 e 24 anos são usuários da internet, porcentagem que cai para 63,4% no caso das pessoas entre 35 e 44 anos, segundo Lombardía (2008). A autora também observa que essa geração já se acostumou ao bombardeio de imagens, à informação imediata e visual, à realidade em 3D. Não desenvolveram a paciência e a laboriosidade, e sim o “já” e o “agora”.

Essa geração também tem como características o imediatismo, pois estão acostumados a obter respostas através de um clique, portanto não aprenderam a desfrutar de livros, como diz Lombardía (2008). Estão acostumados com a velocidade com que as informações nascem e morrem, portanto é uma geração que possivelmente prima pelo curto prazo, pois na era digital tudo é muito veloz.

Caxito (2010), faz uma observação importante em que nota a maior parte da literatura que aborda a geração Y é escrita por autores americanos e portanto relaciona-se com uma realidade diferente daquela que encontramos em nosso cotidiano.

### **1.3. O trabalho para a geração Y**

A geração Y representa o segmento mais jovem atuando no mercado de trabalho atualmente. Uma das bases para a formação dessa geração foi o desenvolvimento da tecnologia na informática, mais precisamente das páginas de relacionamento.

Ensaio narrativos não acadêmicos descrevem a geração Y como sendo composta por indivíduos acostumados a lidar com um número muito grande de informações, afeitos à multidisciplinaridade e à interconectividade com o resto do mundo (ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006 apud CAVAZOTE, LEMOS e VIANA, 2012).

Lombardía (2008) ressalta que a integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada, que suas expectativas são novas e eles se consideram “a geração excluída” e, para complementar, o sentido do trabalho pode variar para um mesmo indivíduo ou coletividade ao longo do tempo, e entre

pessoas ou grupos em um dado momento histórico (CAVEZOTTE; LEMOS e VIANA, 2012).

Kuntz (2009) fala que uma das características da turma que está chegando às empresas é que levam para o trabalho o comportamento a que estão acostumados na casa dos pais, a autora observa também que esses jovens habituados ao computador e internet, tendem a ver seus erros como algo não muito importante, exatamente como acontece no vídeo game, em que podem reverter facilmente o que fizeram.

Outro comportamento que se pode atribuir aos jovens Y é que estão sempre interessados em manter o próprio sustento desejando, espaço e moradia para viver da forma que acham mais adequadas, mas Oliveira (2011) faz uma pontuação sobre a reluta desses jovens em abrir das facilidades para batalhar pela própria independência. O fato, complementa o autor, é que esses jovens estabelecem um estilo de vida elevado e começar por padrões baixos é uma possibilidade difícil de sustentar.

Com relação às promoções na carreira, os Y podem percebê-las de uma maneira nem tanto focada no poder que um auto-nível hierárquico possui, mas para eles o que importa é o reconhecimento e a maior possibilidade de colocar em prática suas iniciativas. Lombardía (2008), acrescenta que por isso, podem rechaçar promoções que resultem em perda da qualidade de vida. Não é por despeito, como se poderia interpretar, mas porque não estão muito seguros do que querem, e não vão trocar independência por poder.

#### **1.4. Motivação para a Geração Y**

Lombardía (2008) nota uma tendência às mudanças nos conceitos sobre motivação, mesmo comparados com a geração anterior, ou seja, tais conceitos foram concebidos por gerações que trocaram uma concepção mecanicista do trabalho por uma mais aberta, na qual o trabalho não é só uma forma de sobreviver economicamente, mas fonte de satisfação e desenvolvimento pessoal.

A referida autora faz algumas menções de como motivar esses jovens e retê-los em seu ambiente de trabalho. Observe a seguir.

O que os atrai?

- Seus critérios de decisão entre ofertas de emprego são: estabilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e nível salarial adequado.
- Valorizam e representam a diversidade.
- Tendem a pensar no curto prazo (Lembrando que, como têm amplo acesso à informação, possivelmente tem várias alternativas a escolher).

O que esperam como remuneração?

- Para eles remuneração esta relacionada com resultados.
- Geralmente têm expectativas de alta remuneração, para manter elevado padrão de vida.

O que os reterá?

- Consideram fundamentais a responsabilidade individual e a liberdade para tomar decisões.
- Creem mais na co-decisão do que na hierarquia.
- Pedem flexibilidade de tempo e espaço para manter a sua esfera privada.
- Querem que seu estilo de vida e sua forma de focar o trabalho sejam respeitados.
- Não é fácil despertar neles um sentido de "fidelidade" a empresa para a vida toda.

Em que ambiente darão o máximo de si?

- Comunicação; fluída e aberta.

- Desenvolvimento profissional: oportunidades de aprendizado e desafios profissionais, mas sempre respeitando a esfera privada.
- Clima: próximo, agradável, que estimule e premie a iniciativa.

O que oferecem as empresas?

- Alto nível de formação.
- Iniciativa e criatividade.
- Resultados.

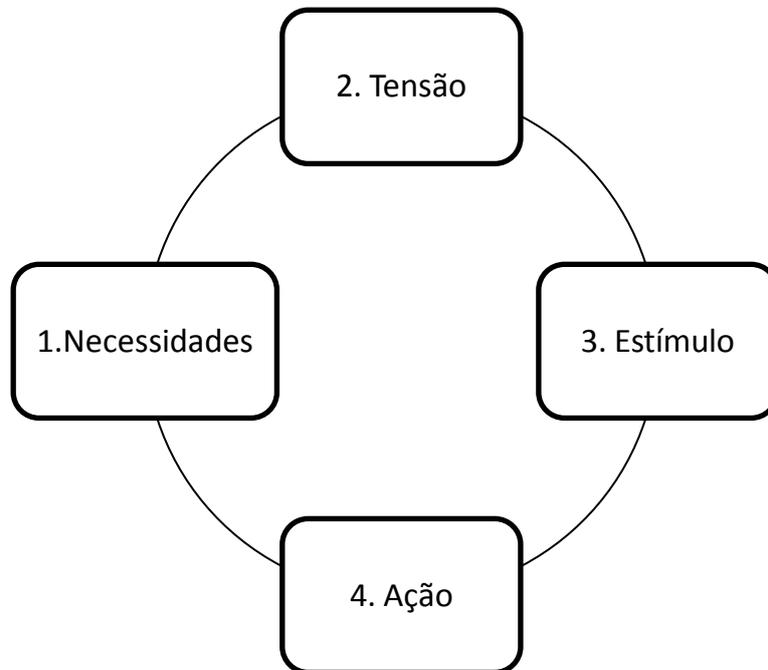
Já Caxito (2010) em seu artigo para o site Administradores.com, fala que a geração Y quer ser ouvida e que sua opinião seja respeitada, querem fazer parte de algo que tenha significado, algo que tenha impacto sobre a empresa, as pessoas, o ambiente e a sociedade, além de – quererem sempre aprender as ferramentas, tecnologias e competências necessárias para executar seu trabalho atual e para crescer pessoal e profissional e é claro, se dedicam a empresa, mas querem manter a qualidade de vida.

## 2. Fatores Motivacionais

Muitas pessoas entende, erroneamente, que a motivação é um traço pessoal – ou seja, alguns têm e outros não. Na vida prática os executivos pouco experientes frequentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. (ROBBINS, 2009, p. 132).

Todas as pessoas são passíveis de variados processos pessoais internos, e algumas vezes subjetivos, que estimulam seus comportamentos, tais processos são chamados de necessidades. O contexto ambiental e cultural em que essas pessoas vivem é o que norteia os diferentes graus e tipos de necessidades. Segundo Misono (2011, p.23), as pessoas têm necessidades que, quando se manifestam, geram tensões que são direcionadas para um estímulo ou ação que atenda à necessidade latente, com isso forma-se o Ciclo da Motivação, como mostra a figura abaixo:

Figura 1 - Ciclo da Motivação



Fonte: Limongi-França (2011, p. 23) adaptado por mim

As necessidades podem ter variações e intensificações diferentes em cada pessoa, sendo que a sua combinação com necessidades e metas sociais levam ao processo de motivação.

Na visão de Davis e Newstrom (1989 apud Marras, 2011, p.282), os indivíduos tendem a desenvolver certas "forças motivacionais" como produto do ambiente cultural em que vivem, afetando a maneira como eles encaram o trabalho e suas próprias vidas.

Etimologicamente o significado para a palavra motivação, como o próprio nome sugere, significa motivo para a ação e ambas têm a mesma raiz no latim: *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos. (MACÊDO, RODRIGUES, JOHAN et al.,2007, p.92).

Conhecer as necessidades dos seres humanos tornou-se um desafio e muito se pesquisou para que fossem vistas várias teorias, que se formaram com o intuito de melhor esclarecer esse comportamento, principalmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho. Pois se houver paridade entre necessidades corporativas e individuais podemos dizer que a pessoa está motivada para trabalhar. Na visão de Limongi-França (2011, p.24), a motivação para trabalhar é o resultado de uma ou mais necessidades que serão atendidas mediante um determinado comportamento ou conjunto de ações.

Dentre as várias teorias que tratam do assunto, citaremos as mais abordadas nas referências bibliográficas, são elas: Teoria de Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Teoria dos Motivos Humanos, de McClelland; Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; Teoria de Processo; Teoria de Estabelecimento de Objetivo, de Locke; Teoria da Equidade, de Adams; e Teoria da Expectativa, de Vroom. Porém, para a realização deste trabalho estudaremos as propostas pelo estudioso David McClelland, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

## 2.1. Teoria das Necessidades Básicas (McClelland)

Desenvolvida por David MacClelland e sua equipe, a teoria das necessidades defende que a motivação é sempre variável, pois as necessidades das pessoas podem variar de intensidade dependendo do momento em que vivem. Mas, essa teoria trata de três necessidades básicas, são elas:

- Necessidade de realização: busca pela excelência, pelo sucesso e realização com relação a determinados padrões;
- Necessidade de poder: influenciar o comportamento de outras pessoas que, naturalmente se portariam de outro modo;
- Necessidade de associação: as pessoas buscam conviver proximamente com outras.

O ser humano é um animal social, tem a necessidade de viver em sociedade. Essa necessidade pode variar grandemente de indivíduo para indivíduo, porém todos a têm. Daí surge a Necessidade de Afiliação da teoria de McClelland, o que resulta na participação dos indivíduos nos 'Clubes' (clubes esportivos, grupos religiosos, maçonaria, etc). Leva os indivíduos a uma sociedade muito especial, o casamento, e também a sociedades empresariais (MCCLELLAND, p.9 apud LIMONGI-FRANÇA, 2011, p.24).

Para Robbins (2009, p.139), os trabalhadores têm sido treinados, com sucesso, para estimular a sua necessidade de realização. Dessa maneira, as organizações são beneficiadas, pois esse colaborador buscará sempre o melhor dentro daquilo que pode desempenhar para atingir as suas metas. Paralelamente a isso, MacClelland observa que os gestores têm níveis baixos de necessidade de realização e em contrapartida, são altamente necessitados de poder.

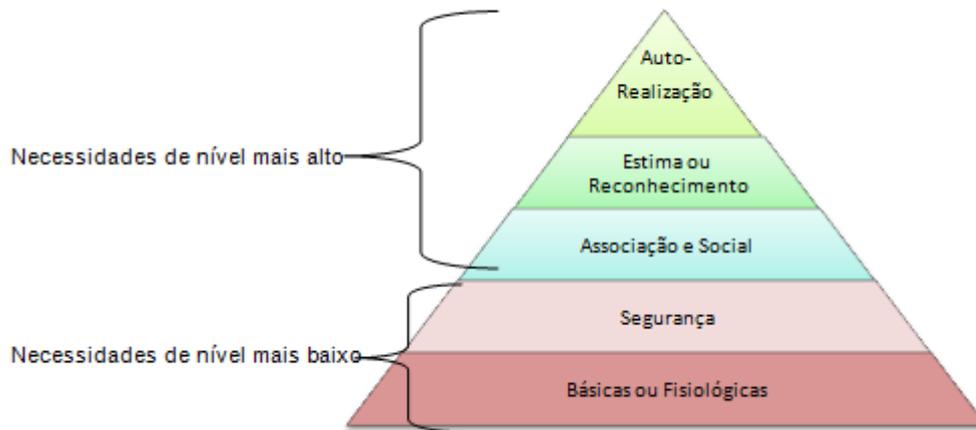
## 2.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)

Abraham Maslow defende que o ser humano tem diferentes níveis de necessidade, e que quando o primeiro nível é atendido conseqüentemente desenvolve-se o processo de motivação de modo que seja atendido o segundo nível e assim sucessivamente até o nível máximo que é o cinco. Para Limongi-França (2011, p.25), essa teoria tem como base a crença de que as motivações humanas decorrem da satisfação de necessidades específicas, são elas:

1. Básicas ou Fisiológicas: são as necessidades naturais do organismo do ser humano, como fome, sede, sono, e continuidade da espécie, além de outras relativas ao corpo.
2. Segurança: diz respeito à proteção física e emocional, a ausência de ameaças.
3. Associação e Social: são necessidades de ser aceito em grupos, associações, que se reflete em amizades, parceiros, semelhança ou complementaridade de objetivos e interesses.
4. Estima ou Reconhecimento: para Robbins (2009, p.133), essa necessidade inclui fatores internos de estima, como respeito próprio e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Já para a autora Limongi-França (2011, p.25), essa necessidade reflete-se em busca pelo poder, posse, qualificação profissional e pessoal.
5. Auto-Realização: é a intenção de conquistar tudo aquilo que tem-se capacidade, é quando se atinge o ápice das necessidades.

De forma a facilitar a interpretação dessa teoria, Maslow a ilustrou através de uma pirâmide, conhecida como Pirâmide de Maslow, veja na figura a seguir.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Robbins (2009, p.133) adaptado por mim.

As necessidades das pessoas podem ser incluídas em dois patamares, conforme mostra a figura 2, que são as de níveis mais elevados, satisfeitas no interior do ser humano, e as de níveis mais baixos, satisfeitas na maioria das vezes externamente com salários, benefícios, acordos da classe sindical e estabilidade.

Possivelmente, essa é ainda a teoria mais utilizada e discutida na ordem de incentivos que a empresa oferece e pode ser vista como uma referência para outros autores como Frederick Herzberg. Embora, na visão de Robbins (2009, p.123), pesquisas não validam, de maneira geral a teoria, Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.

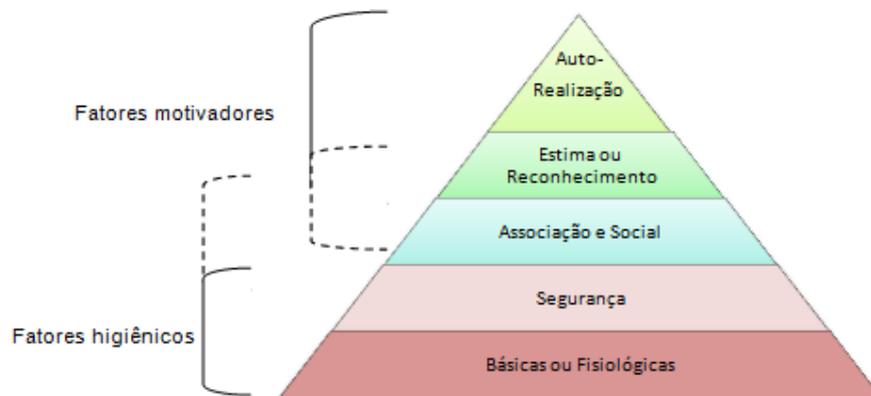
### 2.3. Teoria de Dois Fatores (Herzberg)

Também conhecida como teoria da higiene-motivação, a teoria de dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, onde ele defende que as pessoas, mesmo estando satisfeitas com as condições do trabalho, os benefícios, salários e os relacionamentos interpessoais, não necessariamente estão motivadas ou estimuladas, isso por que Herzberg defende dois fatores que afetam o desempenho e motivação, são eles:

- Fatores higiênicos – de manutenção, que dizem respeito à qualidade do ambiente de trabalho, segurança, boas condições físicas para trabalhar, benefícios oferecidos pela empresa. Todas essas condições, se não forem atendidas causarão uma insatisfação das necessidades básicas, acarretando desmotivação e a uma queda na produtividade, e se forem atendidas causaram a satisfação, mas essa satisfação não está necessariamente ligada à motivação.
- Fatores motivacionais – são vinculados às necessidades de realização, de recompensa, de autonomia e responsabilidade vinculadas a posição ou cargo que se ocupa. A não satisfação dessas necessidades causa um processo de desmotivação.

Vejamos a ilustração da teoria de dois fatores na figura 3, onde podemos equipara-la a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Figura 3 - Pirâmide da hierarquia das necessidades e dos dois fatores.



Fonte: Robbins (2009, p.133) adaptado por mim.

Na teoria de Herzberg as empresas devem estar atentas às boas condições oferecidas aos trabalhadores, além de reformulações dos cargos e posições, trazendo a tona temas como verticalização dos cargos para que o funcionário tenha mais controle sobre sua função ou ainda, tornar essa ocupação mais horizontal, de modo que as atividades de menos responsabilidade sejam trocadas por algo de exija mais responsabilidade.

Herzberg também foi alvo de críticas quanto a sua metodologia utilizada, da contaminação através da interpretação dos pesquisadores, variáveis situacionais e a falta de ligação entre a satisfação e produtividade. Mas para Robbins (2009, p.136), apesar de todas as críticas a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem as suas recomendações.

### **3. Retenção de Talentos**

As organizações adotam posturas para a motivação de seus funcionários, porém isso não apresenta grande valia se esse funcionário, motivado, não continuar no quadro de recursos humanos. Para tanto, faz-se necessário a criação de estratégias para manter esse colaborador dentro da organização.

#### **3.1. O Conceito de Talento**

O profissional talentoso é aquele que consegue estabelecer uma trajetória bem-sucedida para as perspectivas pessoais, procura se desenvolver e constantemente busca desafios, além de expor suas habilidades e interesses a quem tem acesso as suas perspectivas públicas e está habilitado a lhe propor desafios. (OLIVEIRA, 2011, p. 51:52)

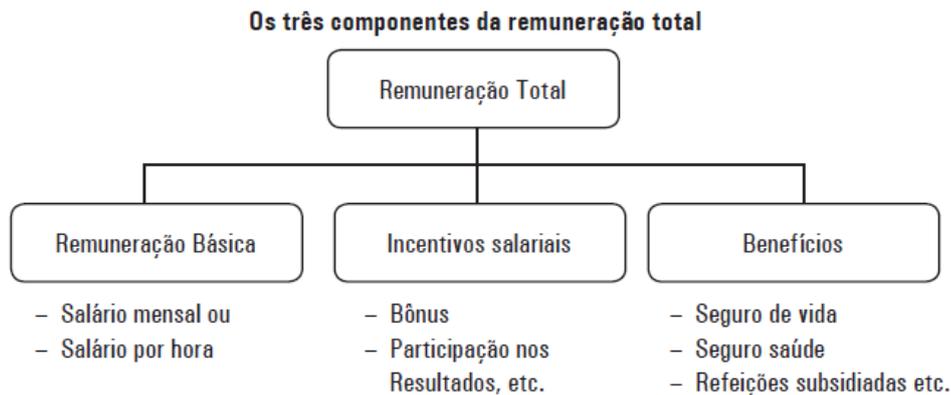
Marras (2011) faz o esclarecimento que talento organizacional é como espelhos multiplicadores dentro da empresa e que atualmente devido as mudanças nos cenários mundiais a obrigação de formar talentos não cabe à empresa e sim é uma obrigação individual

#### **3.2. Retendo os Profissionais**

Segundo Macêdo, Rodrigues, Johann et al (2007,p.105) é sabido que um sistema de desempenho e recompensas financeiras adequadamente formulado contribuem para atrair e reter o colaboradores. Mas deve-se levar em consideração a possibilidade de outras empresas oferecerem melhores benefícios e isso fará com que a permanência do funcionário se reduza. Lemos (2009) complementa dizendo que os sistemas de remuneração oferecidos pelas organizações influenciam na atração e retenção dos talentos.

Para Silva (2008) a remuneração é composta por três elementos, são eles: remuneração básica, incentivos salariais (remuneração variável) e benefícios. Observe no desenho o formato da composição de remuneração.

Figura 1 - Componentes da remuneração



Fonte: Chiavenato (2004:257) apud Silva (2008, p. 10)

Marras (2011) fala na importância dos benefícios para garantir as necessidades básicas dos funcionários com o intuito de auxiliar na redução da rotatividade, autor define benefício como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa de forma a complementar o salário.

Robbins (2009, p.164) define que o envolvimento dos funcionários é conceituado como um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização.

A continuidade do vínculo pessoa-empresa depende de características técnicas sociais nos níveis de confronto com a realidade vivida, da mudança ou da ratificação de atitudes pessoais, de aceitação do grupo e de legitimação das práticas pelo sistema organizacional. (LIMONGI-FRANÇA, 2011, p.15).

Em se tratando conquistar o vínculo com profissionais da geração Y uma das reações das empresas para conseguir reter e motivar esses profissionais segundo Malafaia (2011) está nos programas de *trainees*, que são a principal porta de entrada para esses jovens que, após o término do programa, ocuparão cargos de liderança nas organizações.

Robbins (2009, p.164) observa que o processo de envolvimento do funcionário nas decisões que lhe dizem respeito, o aumento da sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, o tornará mais motivado, mais comprometido com a organização, mais produtivo e mais satisfeito com o emprego. Para isso o autor cita quatro formas de envolvimento:

- Gestão participativa – Diz respeito ao processo decisório coletivo, onde os subordinados compartilham um relevante grau de poder de decisão com os chefes imediatos.
- Participação por representação – Nessa forma de envolvimento os funcionários participam através de comitês ou representantes. O objetivo dessa forma de participação é igualar os interesses com funcionários com os dos dirigentes e acionistas.
- Circulo de qualidade – São grupos de funcionários entre chefes e subordinados que tem como objetivo uma área de responsabilidade conjunta.
- Planos de participação acionária – São planos de benefícios estabelecidos pelas empresas, nos quais os funcionários compram ações da companhia normalmente a preços abaixo dos de mercado.

Galbraith e co-autores (1995 apud MACÊDO, RODRIGUES, JOHANN et al, 2007, p. 106) desenvolvem o conceito de envolvimento empregatício, o qual, por estar concentrado no processo decisório, ajuda a reter os colaboradores nas organizações que adotam um processo participativo autêntico.

## 4. Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi de abordagem quantitativa, uma vez que segundo Severino (2007, p.119) através dessa designação, cabe referir-se a conjuntos metodológicos que podem envolver diversas referências epistemológicas.

A técnica utilizada para a realização da pesquisa será através da aplicação de um questionário com questões fechadas e abertas junto aos alunos matriculados nos cursos da Faculdade de Tecnologia de Americana, integrantes da Geração Y, com idade entre 17 e 30 anos.

Num primeiro momento foi realizado um levantamento e consulta bibliográfica em livros, artigos científicos e artigos em revistas da área, onde conceitos como fator de motivação, Geração Y e retenção de talentos foram abordados a fim de esclarecimento para a formação da conclusão. Após foi aplicado o questionário que contemplava questões fechadas.

Foram coletados 74 questionários que foram aplicados por intermédio e colaboração de alguns professores de diversas disciplinas, em situações em que estes julgaram propícias para que não houvesse comprometimento da rotina normal das aulas. A relação foi a seguinte:

- ✓ Gestão Empresarial – 19 amostras, sendo 16 alunos no 4º. Semestre, curso da manhã e 3 alunos, curso da tarde;
- ✓ Análise e Desenvolvimento de Sistemas – 28 amostras, sendo 27 alunos do 1º. Semestre, curso da manhã e 1 aluno, curso da tarde;
- ✓ Jogos Digitais – 23 amostras, sendo alunos do 1º. Semestre, curso da noite; e
- ✓ Produção Têxtil – 4 amostras, sendo alunos do 1º. Semestre, curso da noite.

Depois de coletadas as informações foi utilizado o programa Excel do pacote Office para que fossem tabuladas as respostas e colocadas em forma de gráfico para melhor interpretação e visualização.

## **5. Sobre a Faculdade de Tecnologia de Americana**

A Faculdade de Tecnologia de Americana – FATEC, é uma instituição pública de ensino tecnológico superior gratuito situada na cidade de Americana no estado de São Paulo, regida pelo CEETEPS - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

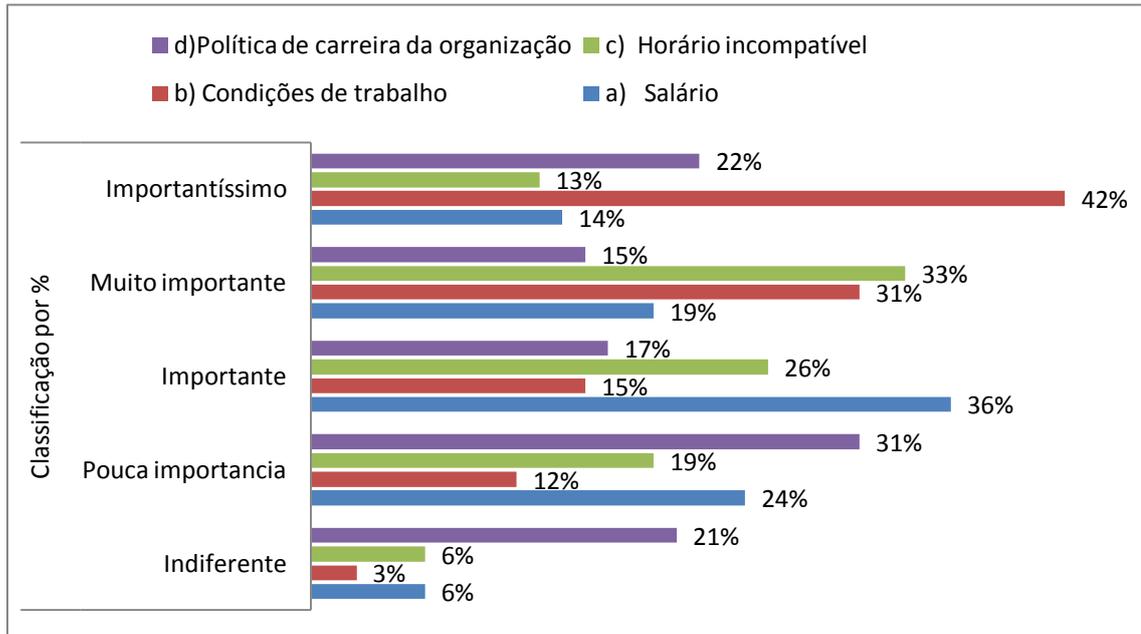
Fundada em 08 de agosto de 1986, inicialmente era chamada de Faculdade de Tecnologia Têxtil de Americana, com o curso de graduação tecnológica na área Têxtil, como o próprio nome evidencia. Hoje a instituição oferece seis cursos de graduação, são eles: Segurança da Informação, Gestão Empresarial, Logística e Transportes, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Produção Têxtil e Jogos Digitais.

A faculdade tem aproximadamente dois mil alunos matriculados e distribuídos nos seis cursos de graduação: Segurança da Informação, Gestão Empresarial, Logística e Transportes, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Produção Têxtil e Jogos Digitais.

## 6. Resultado da Pesquisa

Observemos agora, em forma de gráfico, os resultados coletados.

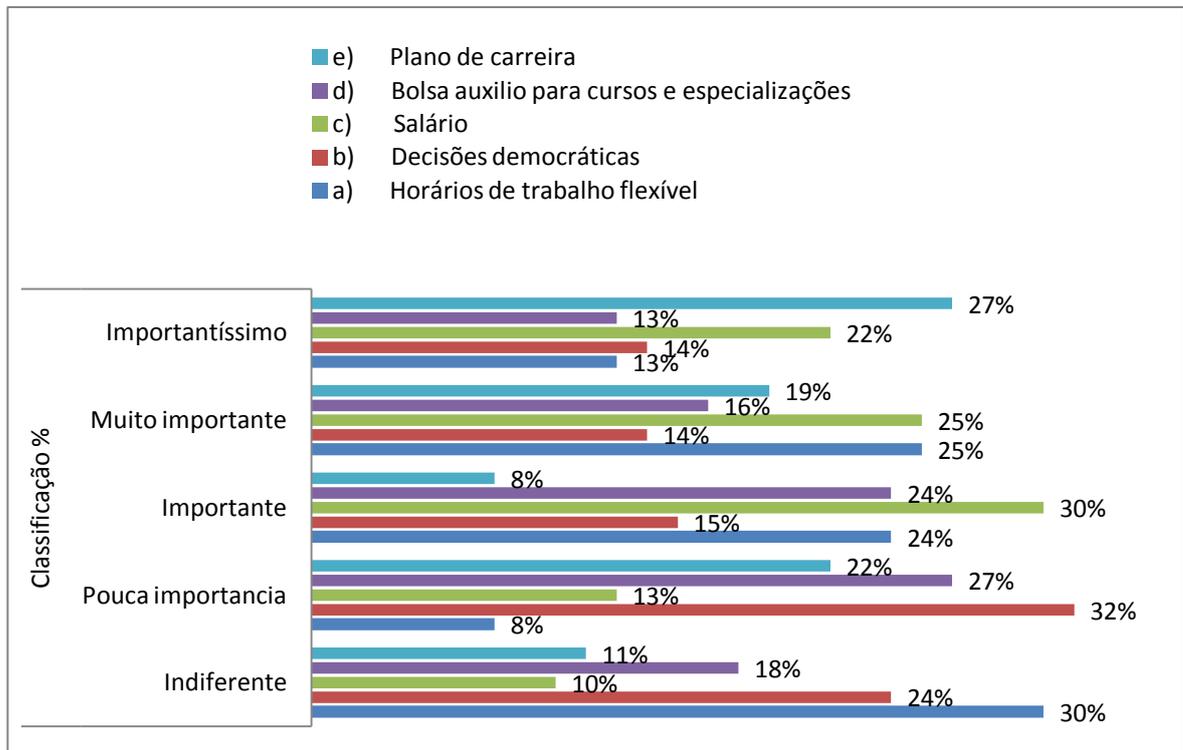
Gráfico 1 – Motivos para pedir demissão.



O gráfico 1 mostra que há certa uma tendência de pedidos de demissão por conta de condições desfavoráveis de trabalho e que o quesito salário e horário incompatível foram considerados importante, mas não ao ponto de figurar como o mais votado na classificação importantíssimo.

Outro ponto interessante de ser notado é que o quesito política de carreira obteve classificação quase que equivalente entre indiferente e importantíssimo com 21% e 22% respectivamente, sendo a mais votada em pouca importância.

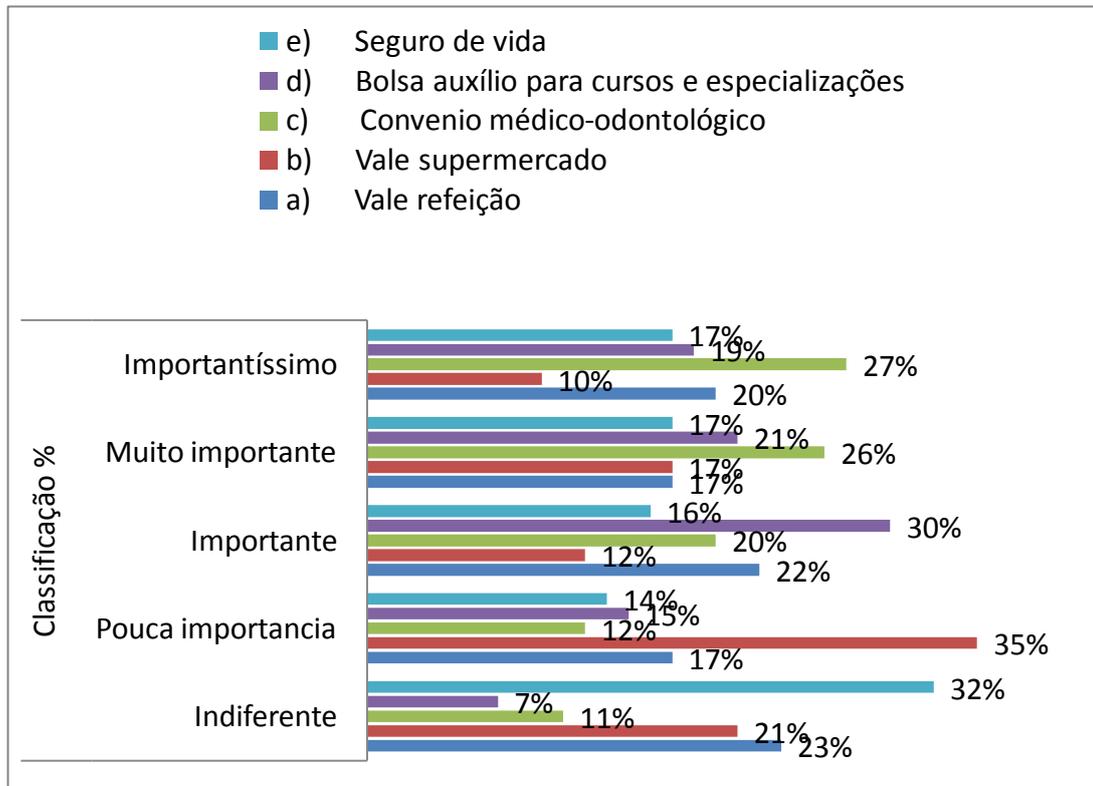
Gráfico 2 – Situações importantes oferecidas pelas empresas.



No gráfico 2 vemos que plano de carreira foi considerado importantíssimo a empresa oferecer, enquanto salário e horário flexível foram votados como importantíssimo, porém flexibilidade de horário também foi a mais votada como indiferente.

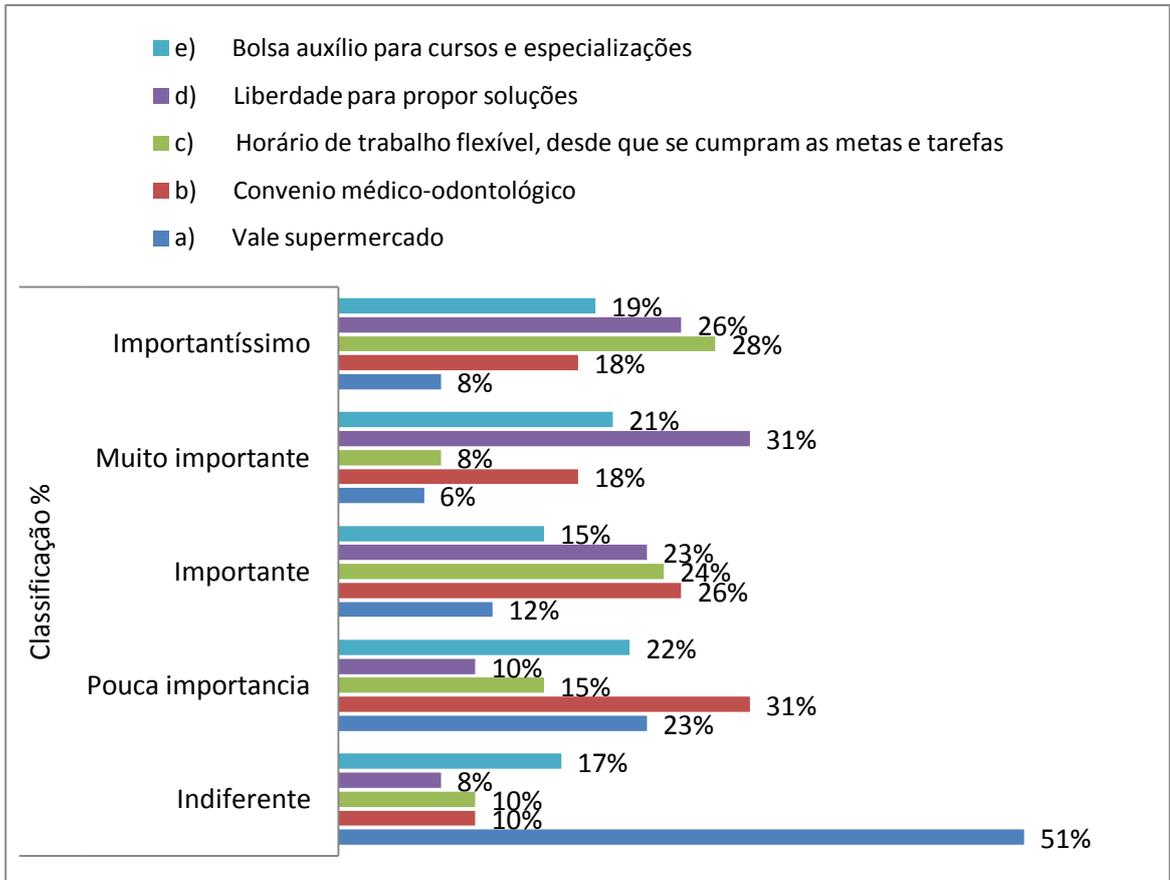
Decisões democráticas foi a mais votada com pouca importancia e bolsas para cursos e especialização figurou como a segunda mais votada como importante e pouca importancia.

Gráfico 3- Importância dos benefícios oferecidos.



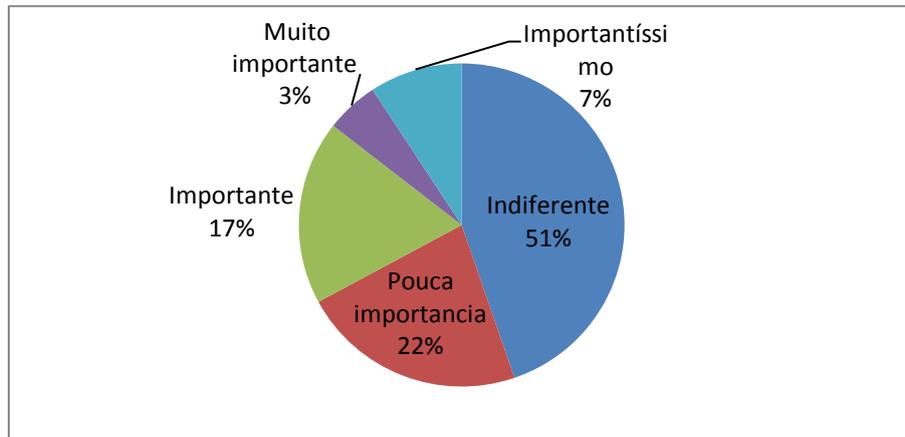
Para o gráfico 3 o benefício convênio médico se mostrou como o benefício mais apreciado pelos entrevistados e bolsa para cursos e especializações foi a mais votada como importante. Enquanto vale refeição foi considerado com aproximada equivalência em todas as classificações e seguro de vida como o benefício mais indiferente e vale-supermercado como pouco importante.

Gráfico 4 - O que o emprego ideal oferece.



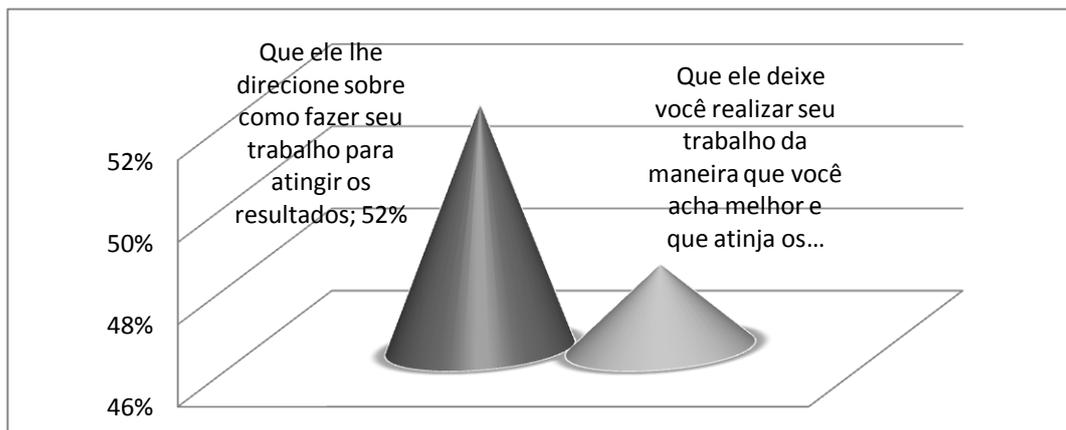
Foi considerado como emprego ideal aquele que oferece horário flexível, desde que se cumpram as metas, e liberdade para propor soluções foi classificado como muito importante. Convênio médico foi o mais votado como o importante e com pouca importância, enquanto vale supermercado foi votado por mais da metade dos entrevistados como o benefício mais indiferente e bolsa auxílio figurou em segundo lugar como importantíssimo e muito importante, além de apresentar-se também como o segundo benefício mais indiferente oferecido pelas empresas.

Gráfico 5 – Reação frente a proibições de acesso a redes sociais no ambiente de trabalho.



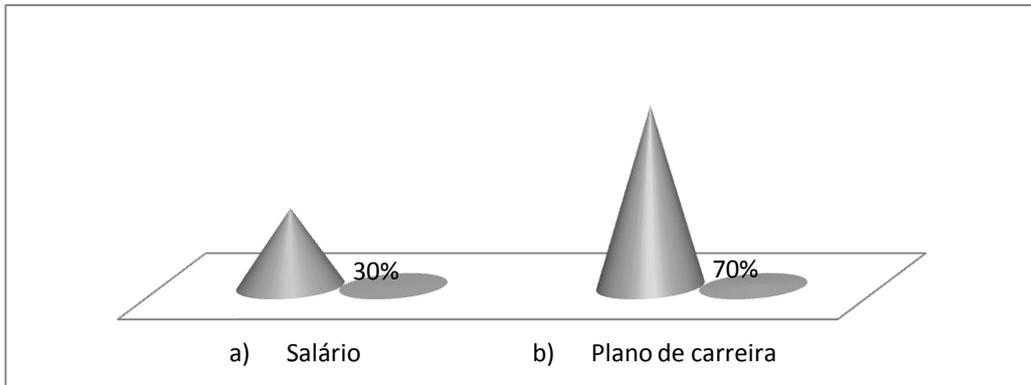
Quando foi perguntado se o entrevistado se incomodaria com a proibição de acesso a redes sociais, o resultado foi que mais da metade disse ser indiferente a isso e apenas 7% classifica como um importantíssimo grau de incomodo com a proibição.

Gráfico 6 - O que se espera do seu líder dentro do ambiente de trabalho.



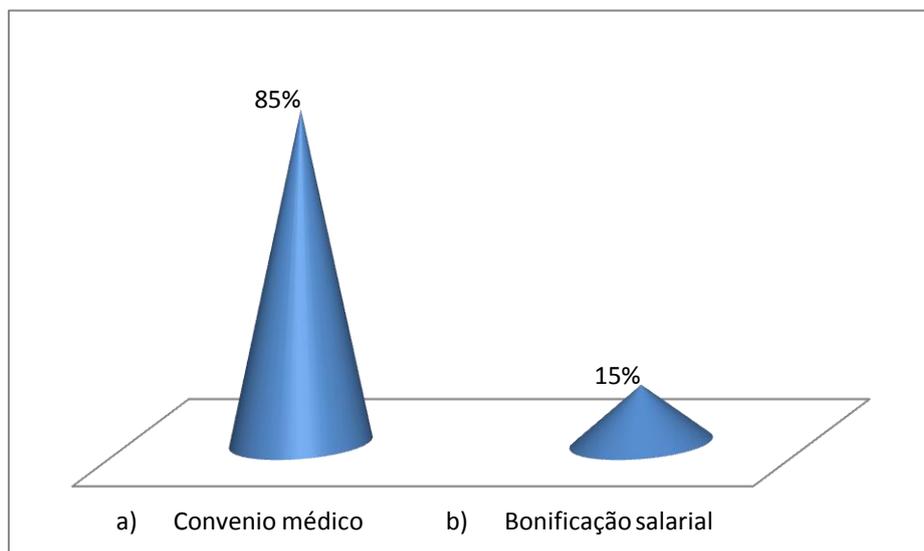
Mais da metade dos entrevistados dizem preferir que seus líderes lhes direcionassem sobre como atingir os resultados do que buscar os mesmos da maneira que achar melhor.

Gráfico 7- Plano de Carreira X Salário



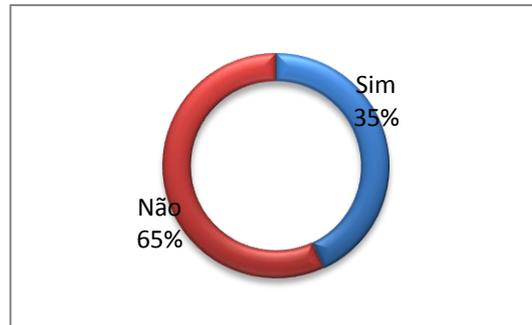
O gráfico 7 mostra que 70% dos entrevistados escolheriam um trabalho que oferecesse plano de carreira apesar de oferecer um salário inicial na metade do valor pago por uma empresa que não tem plano de carreira.

Gráfico 8 – Convênio médico X Bonificação no salário



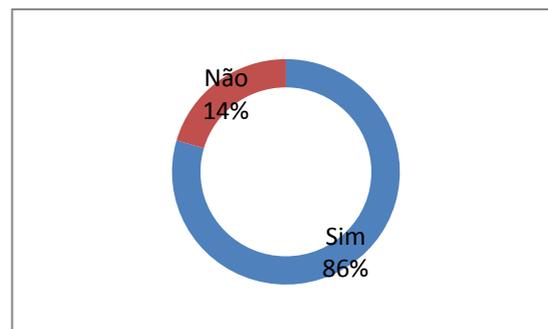
Neste gráfico observamos que se necessitassem optar entre R\$90,00 (noventa reais) em bonificação salarial ou um convênio médico no valor de R\$ 300,00 (trezentos reais), 85% dos entrevistados escolheriam o convênio médico.

Gráfico 9 - Divide as despesas da moradia com alguém?



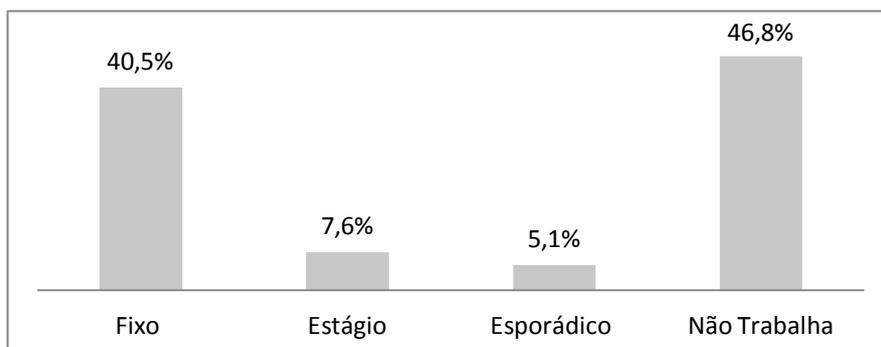
O gráfico 9 mostra que 65% dos entrevistados não têm compromisso financeiro com as despesas de moradia.

Gráfico 10 – Mora com os pais.



O gráfico 10 mostra que 86% dos entrevistados moram os pais.

Gráfico 11 – Tipo de vínculo trabalhista.



O gráfico indica que quase metade dos entrevistados não trabalha.

## 7. Conclusão

Após a pesquisa dos dados bibliográficos e o levantamento das respostas dos questionários aplicados, notam-se tendências com relação aos jovens da geração Y, como por exemplo, no gráfico um - que mostrou que o motivo dito importantíssimo para pedido de demissão foi a condição de trabalho oferecida pela empresa, mostrando uma possível analogia ao que Herzberg e Maslow defendem as suas teorias - o primeiro falando sobre os fatores higiênicos - o qual engloba dentre outras coisas a qualidade do ambiente de trabalho, e o segundo sobre a teoria das necessidades básicas dos níveis um e dois – necessidades fisiológicas, com um local de trabalho que atenda a essa questão e segurança. Pode-se notar também que a política de carreira é o segundo motivo mais votado como importantíssimo, indicando que os jovens estão em busca, também, realização, e isso pode estar vinculado à carreira que busca-se formar na empresa.

Horários compatíveis tiveram valores importantes para influenciar um pedido de demissão e também como sendo classificado como ideal o emprego que ofereceria esse tipo de horário, mostrando certa tendência ao diz Lombardía (2008) sobre flexibilidade de tempo e espaço para os jovens Y manterem a sua esfera privada.

O gráfico oito torna a indicar que as necessidades higiênicas de Herzberg e segurança de Maslow ainda podem ser bem aceitas, pois a maioria dos jovens disse preferir o convenio médico à bonificação salarial, mesmo que 86% dos entrevistados ainda morem com os pais, isso indica uma preocupação com a sensação de segurança quando se pode dispor de um atendimento médico diferenciado.

Pudemos perceber também que jovens da geração Y da FATEC Americana estão com certa preocupação em manter-se atualizado, pois consideraram com alguma importância o benefício de bolsa-auxílio para cursos e especializações, além de terem escolhido a política de carreira como mais

importante do que salário e isso leva a indicar que a busca por autorrealização faz parte da vida desses jovens.

Apesar de Oliveira (2011) indicar que os jovens da geração Y desejam manter o próprio sustento desejando, notamos também que 46,8% dos entrevistados ainda não exercem nenhum tipo de atividade remunerada, pois como o próprio autor acrescenta que os jovens Y têm dificuldades em abrir das facilidades para batalhar pela própria independência.

Certa distorção com o que diz Robbins (2009) sobre a autonomia para realização do trabalho foi notada na pesquisa, pois a maioria dos alunos disse preferir ser dirigidos pelos líderes ao invés de criar seus próprios meios.

Foi notado também uma certa curiosidade com relação as respostas obtidas quando perguntados sobre proibição de acesso a redes sociais no trabalho, 51% dos alunos entrevistados se disseram indiferentes à esse tipo de proibição.

Portanto de acordo com o que mostrou a pesquisa no universo da FATEC Americana, a teoria de motivação Herzberg pode ser a que manterá esses talentos retidos e motivados dentro das organizações, pois motivos higiênicos e de motivação foram notados com as respostas obtidas.

## Referências Bibliográficas

- SEVERINO, Joaquim Severino. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9.ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: 2011.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MISONO, Naomi. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento organizacional; conceitos e praticas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. *Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?* Cadernos Ebape.br.2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lang=pt.](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011&lang=pt.)> Acesso em: 25/05/2012.
- FOJA, Célia Regina. *O sentido do trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo*. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de são Paulo, 2009.
- TERRIBILI FILHO, Armando. *Geração Y, Geração X e Baby boomers: sinergia ou cisão em projetos?* Artigonal. 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html> Acesso em: 04/06/2012.
- CENTRO PAULA SOUZA. Perfil e Histórico. São Paulo, 2011. Disponível em: < <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>> Acesso em 02/06/2012.
- MALAFAIA, Gabriela Silva. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2011, Niterói. Anais...Rio de Janeiro: CNEG, 2011.
- SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. In: XIV SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Limeira: Faculdade de Administração e Artes de Limeira: 2011.
- OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

CAXITO, Fabiano. Como motivar a Geração Y. *Administradores.com*, [S.l], maio de 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-motivar-a-geracao-y/44724/> >. Acesso em: 04/06/12.

KUNTZ, Ana Paula. Entendendo as gerações X e Y. *Você S/A*, [S.l]dez. de 2010. Seção comportamento. Disponível em: < <http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml> > . Acesso em: 06/06/12.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, CCAE-UFPB, vol. 1, no. 1, p. 62-86 out.2007.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA. História. Americana, 2008. Disponível em: <[http://www.fatec.edu.br/html/fatecam/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=66](http://www.fatec.edu.br/html/fatecam/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=66)> Acesso em 02/06/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/caracteristicas\\_da\\_populacao\\_tab\\_brasil\\_zip.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/caracteristicas_da_populacao_tab_brasil_zip.shtm)>. Acesso em: 02/06/12.

BASSO, Cláudia; VERIGUINE, Nadia Rocha; SOARES, Dulce Helena Penna. A percepção dos jovens da geração y sobre o conceito de trabalho. In: I JORNADA INTERNACIONAL DE PRÁTICAS CLÍNICAS NO CAMPO SOCIAL, 2010. Maringá. *Anais...*Maringá: 2010.

LEMOS, Júlio César Ibarra. *Programa de remuneração e benefícios*. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2009.

LOMBARDÍA, Pilar García. Quem é a geração Y. *HSM Managment*, [S.l], 2008. Disponível em:< <http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y%20>>. Acesso em: 02/06/12.

LOIOLA, Rita. Geração Y. *Galileu*, [S.l] out. de 2009. Seção comportamento, ed. 219. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em; 02/06/2012.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. Dossiê: A ATUALIDADE DO CONCEITO DE GERAÇÕES NA PESQUISA SOCIOLÓGICA. Sociedade e Estado, vol. 25, no. 2, Brasília, 2010. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25/05/12.

SILVA, Lídia Oliveira da. *Sistemas de Remuneração e Gestão de Carreira*. Brasília: Universidade Gama Filho, 2008.

THIEDE, Celso Luís; ALMEIDA, Luiz Carlos de. *Gestão de cargos e estratégia de remuneração*, [S.l.]. Catho online.

TELES, Denise Dalécio Sá. *Captação e seleção de talentos*. Brasília: Universidade Gama Filho, 2008.

## APÊNDICE

Modelo do questionário aplicado.

### Instruções de preenchimento:

Por favor, escreva sua resposta no espaço abaixo da pergunta, e coloque as notas entre os parênteses que estão à frente da alternativa. Lembre-se, você não pode repetir as notas na mesma questão! Atribua um número de 1 a 5, sem repetir, a cada alternativa, de acordo com o grau de importância para você. Sendo os significados: 1 - indiferente; 2 – pouca importância; 3 – importante; 4 – muito importante; e 5 – importantíssimo.

### Questionário:

1. Qual sua idade?
  
2. Qual o curso, semestre e período?
  
3. Você pediria demissão por algum desses motivos em qual grau de importância? Classifique de como indicado nas instruções. Lembre-se de não repetir as notas!
  - a) Salário ( )
  - b) Condições de trabalho ( )
  - c) Horário incompatível ( )
  - d) Política de carreira da organização ( )
  
4. Classifique, com os graus de importância para você, de acordo com as instruções iniciais. Lembre-se de não repetir as notas!
  - a) Horários de trabalho flexível ( )
  - b) Decisões democráticas ( )
  - c) Salário ( )
  - d) Bolsa auxílio para cursos e especializações ( )
  - e) Plano de carreira ( )
  
5. Qual o grau de importância desses benefícios para você? Classifique-os de acordo com as instruções iniciais.
  - a) Vale refeição ( )
  - b) Vale supermercado ( )
  - c) Convenio médico-odontológico ( )
  - d) Bolsa auxílio para cursos e especializações ( )
  - e) Seguro de vida ( )
  
6. O que o emprego ideal te ofereceria? Classifique-os de acordo com as instruções iniciais.
  - a) Vale supermercado ( )
  - b) Convenio médico-odontológico ( )
  - c) Horário de trabalho flexível, desde que se cumpram as metas e tarefas( )
  - d) Liberdade para propor soluções ( )
  - e) Bolsa auxílio para cursos e especializações ( )

7. Se a empresa que você trabalha proíbe e bloqueia as redes sociais como facebook, twitter, MSN, e-mail pessoal, etc., você se incomodaria? Classifique de acordo com o grau de insatisfação das instruções iniciais.

Grau de incomodo (    )

8. O que vc espera do seu líder dentro do ambiente de trabalho? Marque um "X" na alternativa que você escolher.
- a) (    ) Que ele lhe direcione sobre como fazer seu trabalho para atingir os resultados.
  - b) (    ) Que ele deixe você realizar seu trabalho da maneira que vc achar melhor e que atinja os resultados esperados.

Por favor, responda no verso também.

9. Suponhamos que você tenha duas propostas de trabalho em duas empresas diferentes. Uma delas te oferece um excelente salário, mas não tem política de carreira e a outra tem uma política de carreira muito interessante, porém o salário é metade do oferecido pela outra empresa. Qual você escolheria?
- a) Salário (    )
  - b) Plano de carreira (    )
10. Hipoteticamente, você trabalha em uma organização que propõe pagar –lhe um convênio médico no valor de R\$ 300,00 ou R\$90,00 em bonificação em dinheiro no salário. Qual seria sua opção?
- a) Convênio médico (    )
  - b) Bonificação salarial (    )

11. Divide as despesas da moradia com alguém?  
Sim (    )      Não (    )

12. Mora com os pais?  
Sim (    )      Não (    )

13. Seu trabalho é:  
Fixo (    )  
Estágio (    )  
Esporádico (    )  
Não Trabalha (    )