

GERAÇÃO Y E AS RELAÇÕES COMPORTAMENTAIS NA INTERFACE ORGANIZACIONAL

Tarcísio Staudt^{*}
Bruna de Oliveira Fonseca^{**}
Jucelaine Bitarello^{***}

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os reflexos das relações comportamentais entre as gerações X e Y na interface organizacional das empresas e da sociedade. Para isso, a partir de literaturas específicas descrevemos o comportamento organizacional em organizações empresariais, caracterizamos procedimentos utilizados na reestruturação de gestão de empresas, apresentamos formas e mecanismos de gestão de empresas e analisamos as percepções comportamentais da Geração Y nas relações do ambiente empresarial e da sociedade. Na metodologia do estudo foram utilizados os seguintes tipos de pesquisas: exploratória, descritiva, bibliográfica e pesquisa de campo, pois foram enviados 329 questionários a funcionários de três empresas. A análise dos dados foi qualitativa e quantitativa com uso do método estatístico Qi-quadrado, o qual mede a relação entre variáveis. Após a análise e discussão dos dados concluímos que o comportamento da Geração Y interfere no ambiente organizacional das empresas e da sociedade, e ainda, que suas novas formas comportamentais são variáveis dependentes, inclusive interferem na motivação e liderança de grupos.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Y. Motivação. Liderança. Empresa e sociedade.

ABSTRACT

This article aims to identify the consequences of the behavioral relationships between generations X and Y in the organizational interface of business and society. To do this, from literature describe specific organizational behavior in business organizations, we characterize procedures used in the restructuring of corporate governance, we present ways and mechanisms of corporate governance and behavioral analyzes the perceptions of Generation Y in the relations of the business environment and society. In the methodology of the study we used the following types of research: exploratory, descriptive literature and field research, as they were sent questionnaires to 329 employees from three companies. Data analysis was qualitative and quantitative use of Qi-square statistical method, which measures the relationship between variables. After analysis and discussion of findings, we conclude that the behavior of Generation Y affects the organizational environment of business and society, and also that its new behavioral forms are dependent variables, including motivation and interfere with the leadership group.

KEYWORDS: Generation Y. Motivation. Leadership. Business and society.

* Doutor em Ciências Sociais pela UNISINOS – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela UNISINOS – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário. E- mail: staudt@uol.com.br.

** Graduada do Curso de Administração pela Universidade FEEVALE – RS. Experiência em organizações privadas. E- mail: bruhscorpion@gmail.com.

*** Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária. E - mail: jubitarello@terra.com.br.

INTRODUÇÃO

É notório que as Organizações têm como base as pessoas, e o que mais à afeta é o comportamento destes indivíduos dentro delas. O foco principal deste estudo é o momento em que ocorrem os *starts* de mudança nos procedimentos e processos da organização, sendo assim possível identificar uma alteração de padrão no Comportamento Organizacional (CO).

Através dos procedimentos utilizados para reestruturar a forma de Gestão da Organização, em que os antigos parâmetros¹ quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmoronando. Visto os constantes avanços das concorrentes e as reivindicações trabalhistas, e dos fortes indícios de que sem comprometimento e ânimo nos indivíduos da organização em todos os níveis hierárquicos as corporações poderosas rapidamente tendem ao fracasso.

Com a constante inovação tecnológica e a velocidade em escala cada vez superior, principalmente na troca de informações, estimulam a reestruturação das organizações. No entanto, sobrecarregam de informações ao máximo os indivíduos da organização. Em suma, o impacto no CO dá-se através de três componentes em linhas gerais: indivíduos, grupos e estrutura.

Tendo centrado este estudo no CO a partir da reestruturação através de procedimentos e processos de gestão, focando em três empresas de portes, nichos e segmentações de mercado distintas. Sendo assim, o estudo baseia-se no reflexo que a reestruturação da gestão tem sobre o CO dos indivíduos inseridos nestas estruturas organizacionais.

A probabilidade da resposta a esta pesquisa é de que a reestruturação na gestão de empresas reflète no CO, pois mudanças estruturais requerem readequação das pessoas aos procedimentos novos, ou ajustados. Nesta situação, requerendo que todos os envolvidos colaborem nas novas diretrizes, contribuindo para novas possibilidades de resultado tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

¹ COHEN, A. R., e FINK, S. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

O objetivo é identificar os reflexos do Comportamento Organizacional a partir das relações entre as gerações X e Y na reestruturação da Gestão em Empresas. Para tanto fez-se necessário focalizar em alguns objetivos: descrever o Comportamento Organizacional em Organizações Empresariais; caracterizar procedimentos utilizados na reestruturação de Gestão de Empresas; apresentar formas e mecanismos de Gestão de Empresas; e, analisar as percepções no Comportamento Organizacional a partir da reestruturação na Gestão de Empresas.

Para desenvolver o trabalho, foram utilizados os seguintes tipos de Pesquisas: Exploratória, Descritiva, Bibliográfica e Pesquisa de Campo. Do ponto de vista da abordagem do tema foram utilizados neste trabalho os métodos de abordagem qualitativa e quantitativa. O método de pesquisa utilizará coleta de dados por amostra probabilística casual simples, através de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha. De forma a ser executada a tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A GERAÇÃO Y

Comportamento Organizacional comumente referido como CO versa sobre o estudo sistemático do comportamento humano individual e dos grupos, converge ações e modos dos indivíduos e do coletivo no ambiente das organizações. A finalidade² do CO é amortizar o absenteísmo e o *turnover*, promover a cidadania organizacional e produtividade, pois tal estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego. Considera-se CO como um aspecto de nível micro, onde os atributos da organização, quanto à dimensão e estrutura, habitualmente figuram como dados que desempenham resultados constantes sobre o comportamento em uma situação específica.

² SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 1999; SOTO, Eduardo **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Outras áreas do conhecimento já estabelecidas como Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, Ciências Políticas e Economia serviram como base de fundamentação para o novo campo que surgiu o CO. Estas áreas deveriam constituir um campo de teorização³ e pesquisa em que as atividades organizacionais seriam o objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos seriam simplesmente transferidos e aplicados. Tendo em vista que este estudo investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com finalidade de utilizar este conhecimento para ampliar a eficácia organizacional. É na psicologia que se tem a principal contribuição há nível micro, ou individual de análise, enquanto as demais áreas têm colaborado para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações. Na figura a seguir ilustra-se estrutura para o estudo do CO.

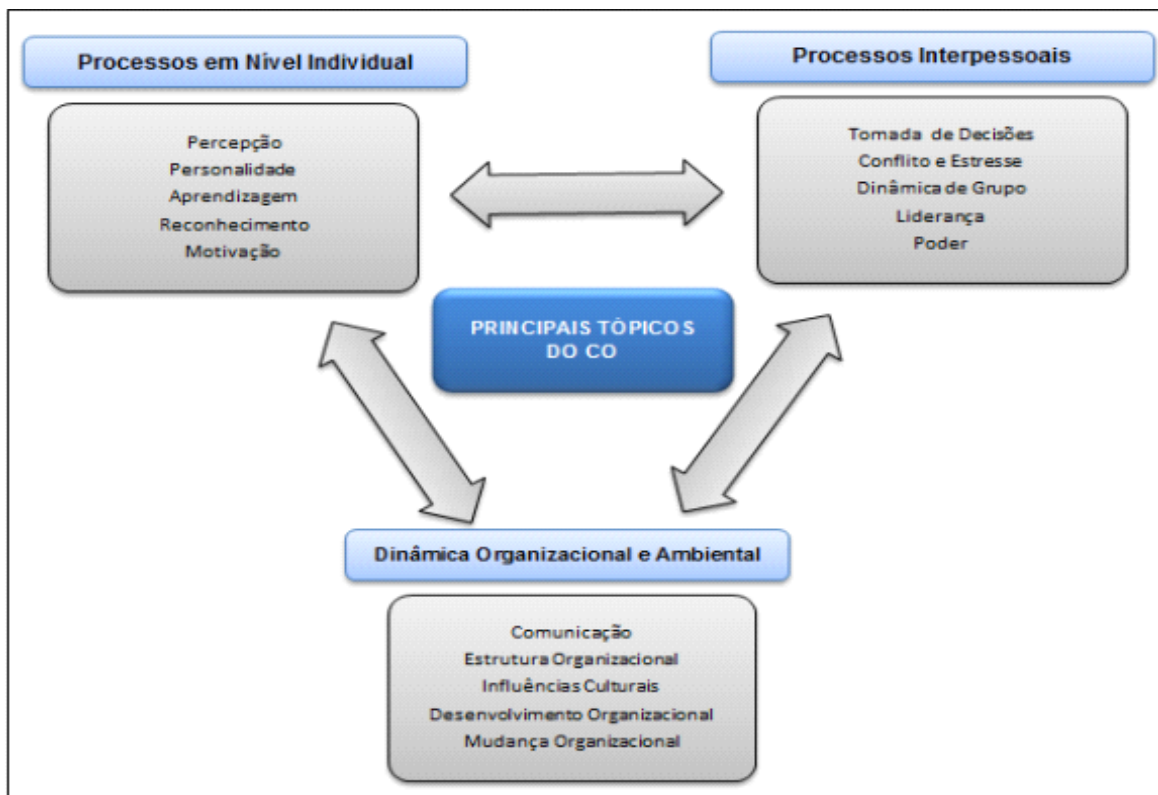


Figura 1: Estrutura para o Estudo de CO
 Fonte: Adaptado de Vecchio (2008, p. 19).

³ VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008; KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

A figura 1 representa a triangulação dos principais tópicos do CO que em linhas gerais representam os indivíduos, grupos e a estrutura e compara as organizações a jogos de quebra cabeças onde o objetivo é criar formas de interação entre os indivíduos e sinergia entre os processos de forma a alcançar excelência organizacional.

As peças do quebra-cabeça são maravilhosas, pois vêm com todos os tipos de padrões, tamanhos e cores. Sua diversidade representa a dinâmica das organizações nos dias de hoje. Assim como todas as peças do quebra-cabeça devem se encaixar, as pessoas precisam trabalhar unidas para que os objetivos da organização sejam atingidos e para conseguir resultados de ótimo desempenho. Assim como os contornos das peças acabam desaparecendo na cena ou quadro final, o mesmo deve ocorrer com os processos, estruturas e os recursos – devem estar totalmente integrados dentro dos sistemas de excelência da organização⁴.

Os elementos que fundamentam o CO incluem motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Independente do tipo de negócio, o mais importante é analisar o aspecto humano⁵, ou seja, como os colaboradores se sentem trabalhando naquele local (departamento), pois são eles que transmitirão a imagem da organização.

É possível afirmar com certa exatidão que os comportamentos das organizações são distintos uns dos outros, pois são influenciados e influenciam aspectos determinantes na organização, o que reflete em inúmeros sistemas e processos essenciais para a atuação dos indivíduos e para tomada de decisões de cunho estratégico. Desta forma, é possível definir padrões de comportamento e atitudes que conduzem as ações e decisões⁶, ou seja, a concepção do CO pode ser responsável pelo rumo e personalidade da organização como posicionamento estratégico de mercado.

Um fator relevante que pode impactar no CO é a **Motivação**, que a partir da experiência de Hawthorne⁷ que ficou visível a importância da motivação na

⁴ SCHERMERHORN JR, 1999, p. 62

⁵ CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na Pequena Empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1996.

⁶ LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011; HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

⁷ LACOMBE; HEILBORN, 2011.

produtividade. Elton Mayo através do estudo de Hawthorne em concomitância com dados obtidos em entrevistas com os trabalhadores mostrou que os indivíduos precisavam de outros estímulos e queriam, além disso, retorno financeiro ao seu trabalho. Mayo constatou com este estudo que os indivíduos almejavam estar inseridos no grupo e serem considerados como membros significativos, pois passam a vivenciar a participação nas decisões que influenciam o seu trabalho.

Motivação por si já é um feito muito complexo, pois é difícil definir precisamente como incentivar os indivíduos. A motivação está ligada diretamente ao que o indivíduo quer para sua vida, seus motivos pessoais e que tem significado, aquele que surge de uma vontade que vêm de dentro, tornando isso algo tão pessoal⁸. A grande questão está em achar o ponto motivacional verdadeiro, descobrir algo que o levaria a abdicar de tudo para atingir seu objetivo. Ninguém motiva ninguém, é algo que não pode ser causado por influências externas e que somente tem capacidade de estimular, incentivar, provocar essa motivação. Neste sentido, “para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo⁹”. Mesmo com esta mudança de padrão de comportamento que ocorreu em conjunto com a evolução das formas de gestão e alinhamento de processos, é necessário fazer o resgate para que o indivíduo sintam-se parte da empresa e tome para si os objetivos do negócio.

Outro fator a ser considerado no CO é a **Liderança**, que ao longo da história mundial a liderança foi apresentada em diversas frentes e personificada em inúmeras pessoas ao longo dos anos. Alguns nomes que aparecem como grandes líderes são Napoleão Bonaparte, Jesus Cristo, Adolf Hitler, Getúlio Vargas foram cada um em seu tempo, respeitados não por suas atitudes, mas pela habilidade de persuadir nações a lutar por um ideal e motivar para que a conquista do objetivo seja obtida. Deste modo, o líder procura auxiliares para fazer atalhos no caminho rumo à eficiência, de modo há obter resultados por meio da sinergia da equipe, pois o diferencial não está em mandar e sim em motivar e convencer¹⁰. Existem diferentes tipos de líder, os excepcionais são

⁸ SOTO, 2002. KINICKI; KREITNER, 2006.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 66.

¹⁰ SCHERMERHORN, 1999. VECCHIO, 2008.

aqueles que têm visão, pois conduzem organizações e indivíduos por caminhos que sozinhos não seguiriam.

Um líder é personificado através de algumas de suas características mais marcantes, tais como: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às expectativas, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional¹¹. No entanto, não são todas as pessoas que nascem com essas características, mas podem muito bem desenvolver e se tornarem líderes, a resposta está em treinar as habilidades deficitárias e potencializar as habilidades já inerentes ao indivíduo.

A procura por profissionais com este perfil esta cada vez mais acirrada entre as organizações, pois este é o perfil que representa um critério importante no recrutamento para uma nova vaga ou até mesmo para uma promoção. Investir neste perfil de funcionário pode ser considerado como uma excelente estratégia que gera vantagem competitiva para organização e é isso que muitas delas estão fazendo¹². A estratégia das organizações está baseada em três pilares, que consistem em atração, seleção e retenção de pessoas. As novas lideranças estão enfrentando a necessidade de investir na gestão de pessoas, devido à tendência que aponta as pessoas como fatores diferenciais. Sendo esta diferença não financeira e muito menos material, tratando-se sim de um fator humano, pois se trata de um recurso intangível, sendo ele o conhecimento.

As lideranças estão cada vez mais focadas e percebendo que a delegação¹³ de mais atividades para seus liderados aumentaria a produtividade e conseqüentemente o resultado tende a ser significativo, pois o tempo não gasto do líder, em tarefas não tão complexas é transferido para atividades gerenciais e analíticas. Adotando esta nova postura a tendência a descobrir novos talentos que se destacam na execução das novas atribuições aumenta, pois as novas atribuições tendem a seguir o parâmetro de distribuição analisando as habilidades de cada integrante. Com esse novo paradigma

¹¹ KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

¹² CHIAVENATO, 1994. HITT, Michael, et al. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

¹³ HIAM, Alex **Liderança para Gerentes e Executivos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2004. CHIAVENATO, 1994.

estrutural as organizações tendem a aumentar seus ganhos em eficiência, confiabilidade de processos e delegação de tarefas.

A partir desses pressupostos do CO, apresentamos nos parágrafos seguintes a **Geração Y**. Essa define que os nascidos a partir da década de 80 do século XX caracterizam-se como a Geração Y, filhos da Geração X e netos dos “Baby Boomers”, marcam a nova configuração profissional das organizações. Indivíduos caracterizados em sua maioria como filhos únicos de pais que optaram por tê-los após os 30 anos, geração altamente tecnológica que utiliza intensamente o celular, comunicadores instantâneos e Redes Sociais como meio de comunicação, considerada por muitos como a Geração do Silêncio a qual prefere teclar a falar.

Podemos entender que a Geração Y¹⁴ está habituada a pedir e ter o que quer, surgem em meio às revoluções era digital, democrática e na ruptura da família tradicional. Estão focados em buscar o melhor para si e prioriza a liberdade de escolha, altamente críticos demonstram insatisfação quando designados para uma tarefa que consideram como sem sentido e que não acresce para sua formação.

Partimos desses aspectos e podemos concordar que desde o surgimento da Geração Y¹⁵, esses foram rotulados como inquietos, insubordinados, informais e, sobretudo infiéis, pois não tem apego a organização e vislumbrando uma nova oportunidade não temem a mudança. No entanto, a visão que possuem de si mesmos é de idealistas, comunicativos, consumistas, responsáveis, batalhadores, curiosos e inventivos. Não agem isoladamente, pois pensam no grupo quando buscam a realização, são multidisciplinares, plurais, mobilizados, otimistas e pragmáticos.

Foi constatado através de pesquisa realizada com os universitários brasileiros pela Univesum que o perfil de trabalho¹⁶ da nova geração está totalmente diferente de

¹⁴ LOIOLA, R. (Outubro de 2009). Geração Y. Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Galileu: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>

¹⁵ KHAUAJA, D. (2 de Junho de 2011). Como atrair o público jovem para sua empresa? Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Exame.com: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-atrair-o-publico-jovem-para-sua-empresa>

JULIBONI, M. (2 de Fevereiro de 2012). 3 dicas para os chefes se darem bem com a Geração Y. Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Exame.com: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/3-dicas-para-os-chefes-se-darem-bem-com-a-geracao-y>

¹⁶ CORNACHIONE, Daniella Os ideias da nossa Geração Y. *Época*, jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI148679-15259,00-OS+IDEAIS+DA+NOSSA+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

sua antecessora a Geração X que se desenvolveu a sombra da inflação, dívida externa e planos econômicos fracassados, caracterizam a Geração X estabilidade no emprego e segurança financeira. Já a Geração Y tem suas bases em um panorama muito diferente com estabilidade econômica, inflação controlada, globalização e novas oportunidades. Por serem tão apagados aos valores tradicionais, apresentarem um comportamento questionador e se preocupam fortemente com o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, com isso reinventar a forma de trabalhar.

ANÁLISE DOS DADOS E PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES

No primeiro momento apresentamos o perfil da amostra e no segundo a análise das questões aplicadas. Quanto ao perfil dos entrevistados foi possível observar que 95%, ou seja, 293 indivíduos que retornaram com a pesquisa estão trabalhando no momento, e os outros 5% que compreende 17 indivíduos não estão inseridos no momento no mercado de trabalho. Em relação à geração pertencente ilustramos que:

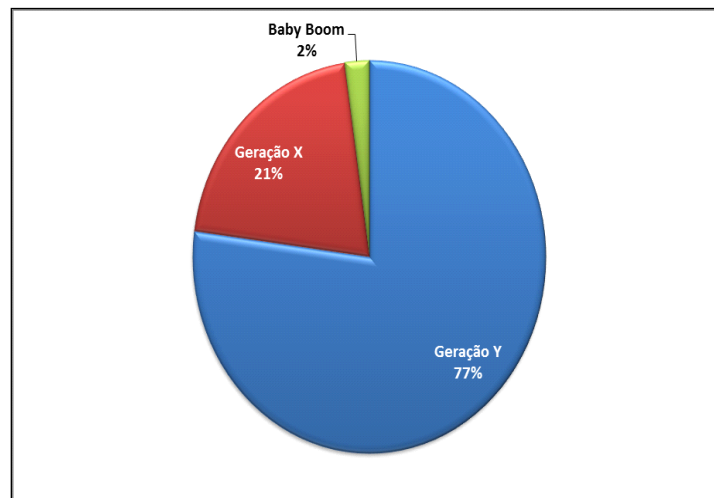


Figura 2: Gerações
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisarmos as faixas etárias com um olhar para as gerações as quais elas pertencem ter-se-á os *Baby Boomers*¹⁷ que representam 2% dos resultados da pesquisa, são definidos como indivíduos que nasceram após a 2ª Guerra Mundial, que

¹⁷ LOIOLA, 2009.

foi caracterizada como a fase da “explosão de bebês”, ou seja, ocorreu um aumento expressivo da natalidade o que refletiu no mercado de trabalho. No entanto, estes indivíduos estão na faixa até 70 anos e são caracterizados por serem reticentes à mudança, saindo das organizações devido à aposentadoria, o que está abrindo uma gama expressiva de vagas de trabalho e oportunidade para as gerações futuras.

A Geração X¹⁸ representa 21% dos indivíduos da pesquisa são indivíduos que passaram pelas grandes mudanças sociais mundiais, presenciaram as mudanças socioculturais e tem concepções distintas de seus pais (*Baby Boomers*). Para este grupo, carreira é algo importante, e tendem a escolher organizações que proporcionem um plano de carreira, para que possam saber o que precisa ser feito para se desenvolverem dentro das organizações. No âmbito organizacional tendem a resistir à mudança, preferem estabilidade e rotina, veem com dúvida o fato de serem chefiados por jovens da Geração Y, pois acreditam que lhes falta experiência.

Já a Geração Y¹⁹ representa 77% da massa entrevistada, como jovens que anseiam aprender, não gostam de sistemas hierárquicos e valorizam o trabalho em equipe. Quando se trata de metas tem perfil individualista, tem pressa de crescer e consolidar a carreira. Ao mesmo tempo em que são admirados pelas gerações anteriores devido a sua capacidade de raciocínio rápido e criatividade, fatores como impaciência e infidelidade geram conflito no meio corporativo.

Após essas análises das gerações, em que o objeto de investigação ateu-se na geração Y, compondo a amostra de 226 indivíduos que foram também classificadas em relação ao estado civil, que pode ser uma variável relevante para o estudo. Nesse sentido ilustramos na figura a seguir:

¹⁸ LOIOLA, 2009. CORNACHIONE, 2010.

¹⁹ LOIOLA, 2009. CORNACHIONE, 2010.

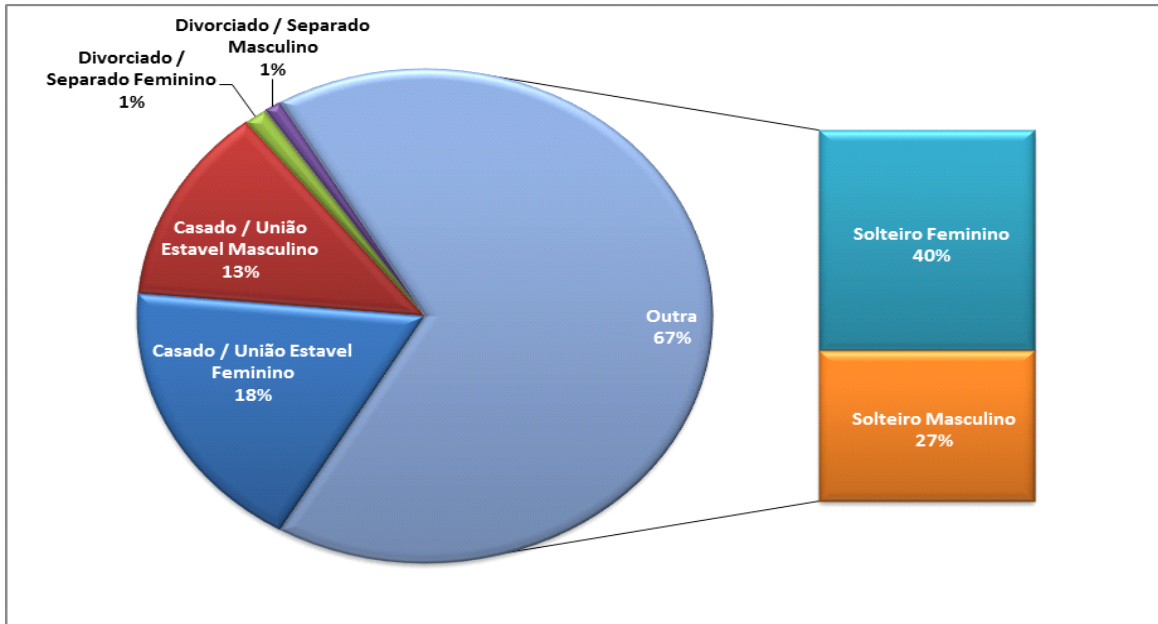


Figura 3: Gênero e Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa

O fator gênero apresenta o padrão de 59% dos indivíduos pertencentes ao sexo feminino e os outros 41% ao masculino, sendo deste universo possível afirmar que 67% são solteiros, 31% estão casados ou possuem algum tipo de união estável e há também 2% que estão divorciados ou separados.

Quanto à análise dos dados foi a forma de verificar se há relação entre as variáveis do estudo em que foi realizado um cruzamento das questões através do Teste Qui-Quadrado – Teste χ^2 – que mensura a significância estatística de um estudo, indica se as diferenças observadas entre as questões são estatisticamente significantes, compara as frequências observadas. Para realização da validação dos dados foi utilizado o *software* estatístico Minitab, selecionando o teste qui-quadrado.

O ***p-value*** é informado na saída do *software* estatístico Minitab, adotando um nível de significância de 0,05 que denota uma probabilidade de 5% de rejeição ou 95% de aceitação da hipótese. Se $p\text{-value} > 5\%$, as duas variáveis são independentes, isto é, a variável “X” estudada não tem influência sobre a variável “Y”. Já se $p\text{-value} \leq 5\%$, as duas variáveis são dependentes, isto é, a variável “X” estudada tem influência sobre a variável “Y”. Os dados referentes a perfil foram comparados com os dados

apresentados nas questões relativas ao trabalho e obtivemos a seguinte relação estatística dos dados estudados.

Tabela 1 – Relevância estatística dos dados

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
X1	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X2	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Impacta	Impacta	Não Impacta
X3	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X4	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Impacta	Impacta	Não Impacta
X5	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X6	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X7	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X8	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta
X9	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Não Impacta	Impacta	Não Impacta	Não Impacta

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Tabela 1 é possível observar que alguns itens do perfil dos entrevistados, representado pela variável “X”, não inferem alteração nas respostas para as questões relacionadas ao tema do estudo, que estão representadas pela variável “Y”. Segue no escopo deste trabalho a análise do confronto de cada uma das variáveis de Y para os X’s apresentados.

Y1 que corresponde à questão “Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas pela organização, busquei-as por mim mesmo”.

Y2 que corresponde à questão “Sempre segui os meus próprios valores mesmo quando a organização solicitou que fosse feito o contrário”.

Y3 que corresponde à questão “O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização”.

Y4 que corresponde à questão “Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas dentro da organização”.

Y5 que corresponde à questão “Considero importante a organização valorizar um ambiente de trabalho onde há diversidade”.

Y6 que corresponde à questão “Considero importante sentir-me valorizado pelas pessoas dentro da organização”.

Y7 que corresponde à questão “Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias”.

Y8 que corresponde à questão “A implantação de uma mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com ela”.

Y9 que corresponde à questão “O processo de transição de uma situação ‘velha’ para uma situação ‘nova’ fica mais fácil quando há um líder capaz de conduzir a mudança”.

Y10 que corresponde à questão “É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas”.

A partir dessas relações é que elaboramos o gráfico 1 em que demonstra as variáveis em cada questão analisada.

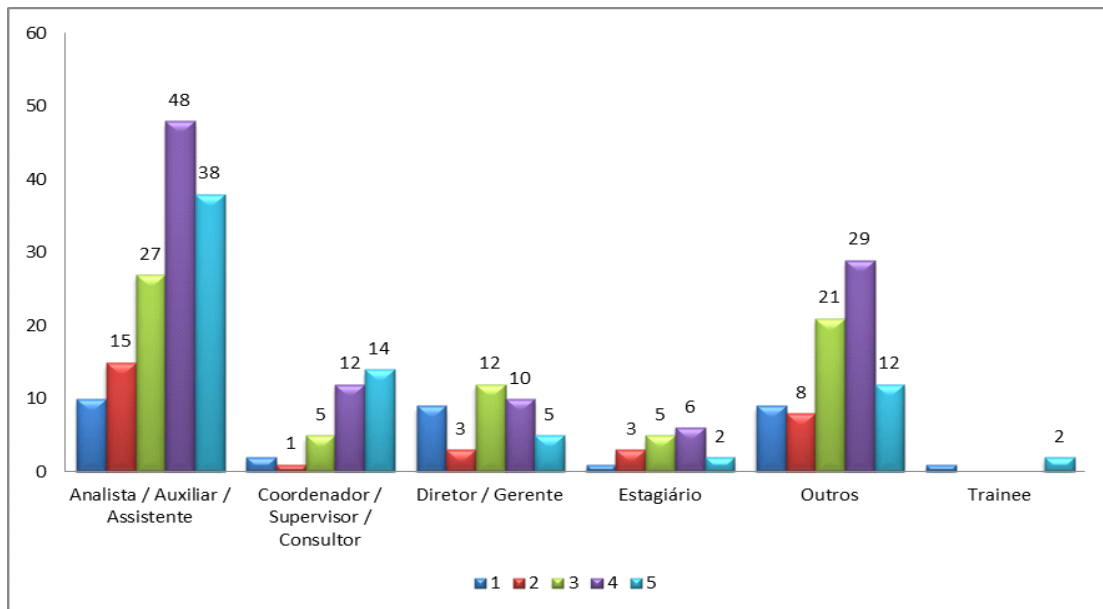


Figura 4: Y8 relacionado com Cargos
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados pelo gráfico remetem à análise e conclusão de que as variáveis são dependentes, no entanto o teste estatístico representa outra visão, de que mesmo que os dados apontem para uma conclusão de inter-relacionamento o mesmo não existe comprovadamente. O que remete a um questionamento dos dados apresentados no referencial teórico estudado. Foi possível observar em apenas cinco

casos que existe essa relação comprovada, eles estão atrelados a principalmente ao Y8, o que provoca essa confirmação está ligado ao perfil de gênero, geração, cargo e tamanho da empresa. A justificativa para tal padrão de resposta é encontrando nas características da Geração Y.

A partir dessas variáveis foram analisadas empresas de nichos e segmentação de mercados distintos, em que obtivemos a amostra de 310 questionários respondidos que permitiram analisar o perfil e as relações da Geração Y com o CO. Desta forma, quanto ao perfil dos entrevistados foi possível observar que 95%, ou seja, 293 indivíduos que retornaram com a pesquisa estão trabalhando no momento, e 5% que compreende 17 indivíduos não estão inseridos no momento no mercado de trabalho.

O fator gênero apresenta o padrão de 59% dos indivíduos pertencem ao sexo feminino e os outros 41% ao masculino, sendo deste universo possível afirmar que 67% são solteiros, 31% estão casados ou possuem algum tipo de união estável e há também 2% que estão divorciados ou separados.

Se analisarmos as faixas etárias com um olhar para as gerações as quais elas pertencem tivemos uma faixa de 77% na Geração Y que compreende as duas primeiras faixas etárias da pesquisa (Até 21 anos e 21-30), e 23% nas demais gerações. Com isso é possível encontrar um novo padrão de resposta, pois a Geração Y tem um perfil de trabalho diferenciado e possuiu uma temática distinta das gerações antecessoras.

No tocante a formação o nível de instrução apresentado é de grau elevado, sendo que 74% encontram-se na faixa de graduação em nível superior ou pós-graduação. As áreas de formação observadas prioritariamente condizem os perfis predominantes nas organizações obteve-se em Administração a maior representatividade com 40%, e ainda temos um bloco com Outras opções de formação que compõe o outro grande grupo com 41%, sendo as áreas de Engenharia 11% e Ciências Contábeis com 9%.

No tocante aos cargos ocupados NAS organizações observamos que os cargos de gerência – que compreendem Diretor / Gerente, Coordenador / Supervisor / Consultor – compreendem uma proporção de 24%, sendo a maior fatia composta pelos cargos de apoio – Analista / Auxiliar / Assistente e Estagiários – com 50%. Os *Trainees* que representam 1% e que podem ser considerados dentro do grupo de gerências, pois

se trata de uma categoria que está sendo preparada para assumir posteriormente um cargo de gerência.

REFERÊNCIAS

CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na Pequena Empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HIAM, Alex. **Liderança para Gerentes e Executivos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

HITT, Michael, et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 1999.

SOTO, Eduardo **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CORNACHIONE, Daniella Os ideias da nossa Geração Y. **Época**, jun. 2010. Disponível em: < <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI148679-15259,00-OS+IDEAIS+DA+NOSSA+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

JULIBONI, M. (2 de Fevereiro de 2012). 3 dicas para os chefes se darem bem com a Geração Y. Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Exame.com: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/3-dicas-para-os-chefes-se-darem-bem-com-a-geracao-y>

KHAUAJA, D. (2 de Junho de 2011). Como atrair o público jovem para sua empresa? Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Exame.com: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-atrair-o-publico-jovem-para-sua-empresa>

LOIOLA, R. (Outubro de 2009). Geração Y. Acesso em 7 de Abril de 2012, disponível em Galileu: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>