

VETORES MOTIVACIONAIS DA GERAÇÃO Y NO TRABALHO

Harrison Bachion CERIBELI¹

Gustavo Nunes MACIEL²

¹Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Vice-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP). harrisonbceribeli@hotmail.com

²Graduando em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Bolsista do Programa de Iniciação à Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto (PIP-UFOP). gustavonunesmaciel@yahoo.com.br

Recebido em: 19/12/2016 - Aprovado em: 23/03/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017

RESUMO

Diante da importância de se compreenderem as diferentes gerações que coexistem na atualidade no mercado de trabalho e da escassez de estudos focados na Geração Y, definiu-se como objetivo da presente investigação mapear os vetores motivacionais dos profissionais pertencentes à Geração Y. Para tal, realizou-se um levantamento de campo, utilizando um questionário autoadministrado construído com base no modelo de avaliação de fatores motivacionais dos indivíduos no ambiente de trabalho denominado GEMA (*Genos Employee Motivation Assessment*). Entre os principais resultados, constatou-se que os profissionais da Geração Y sentem-se motivados quando têm possibilidade de executar o trabalho em equipe, com autonomia, usando a tecnologia como aliada, desempenhando tarefas desafiadoras e que exercitam seu potencial criativo, com clareza quanto a seus papéis. Ademais, constatou-se que estes profissionais esperam ser reconhecidos e recompensados por seu trabalho, e contribuir de alguma forma com a sociedade. Por outro lado, identificou-se que essa geração sente-se desconfortável ao ser exposta à maior pressão no ambiente laboral e a um clima de competição sobrepujando a colaboração, assim como perante sistemas altamente burocráticos e hierarquizados.

Palavras-chave: Geração Y. Vetores motivacionais. Modelo Genos de avaliação da motivação dos funcionários. Grupos geracionais. Motivação no trabalho.

MOTIVATIONAL VECTORS OF GENERATION Y AT WORK

ABSTRACT

Given the importance of understanding the different generations that currently coexist in the labor market and the lack of studies focused on Generation Y, it was defined as the objective of this research to map the motivational vectors of professionals belonging to Generation Y. To do this, a survey was conducted using a self-administered questionnaire built based on the model of evaluation of motivational factors of individuals in the work environment called GEMA (*Genos Employee Motivation Assessment*). Among the main results, it was found that Generation Y professionals feel motivated when they have the possibility to execute teamwork, with autonomy, using technology as an ally, performing challenging tasks and exercising their creative potential, with clarity about of their roles. In addition, it was found that these professionals expect to be recognized and rewarded for their work, and contribute in some way to society. On the other hand, it has been identified that this generation feels uncomfortable when exposed to the greater pressure in the work environment and to a climate of competition surpassing the collaboration, as well as to highly bureaucratic and hierarchical systems.

Keywords: Generation Y. Motivational vectors. Genos Employee Motivation Assessment Model. Generational groups. Motivation at work.

1 INTRODUÇÃO

A força de trabalho das organizações é composta por diferentes grupos geracionais, que apresentam características e expectativas

muitas vezes divergentes entre si. E, se essa diversidade pode trazer benefícios, também pode ocasionar certas dificuldades para os gestores, principalmente porque se torna necessário readequar as políticas de gestão de

pessoas para conciliar os interesses de perfis tão distintos de profissionais.

Na atualidade, três são as gerações que ocupam a maioria dos cargos existentes no mercado de trabalho, sendo os *Baby Boomers* aqueles que estão há mais tempo em atuação, tendo como principais características a lealdade a seus empregadores e a priorização do trabalho em detrimento de outras esferas de suas vidas, o que justifica o fato de serem considerados indivíduos que “vivem para trabalhar” (GURSOY; CHI, 2013).

Apresentando traços em comum com a geração anterior, os profissionais da Geração X demonstram ainda considerável apreço pelas organizações nas quais desenvolvem suas atividades laborais; porém, cresceram em um contexto histórico diferente de seus antepassados, caracterizado pela ausência cada vez maior dos pais, devido à dedicação excessiva dos mesmos ao trabalho, o que fez com que essa coorte valorizasse mais outras dimensões de suas vidas. Ressalta-se que esse grupo geracional precisou se adaptar, desde que ingressou no mercado de trabalho, a contratos menos estáveis de emprego devido aos efeitos causados pelas crises e instabilidade econômica (PERRONE et al., 2013).

De modo contrastante com as gerações antecedentes, a Geração Y chegou ao mercado de trabalho trazendo consigo valores, expectativas e prioridades substancialmente diferentes, demonstrando um novo perfil

profissional que se caracteriza pelo anseio de ser ouvida e de ter suas opiniões valorizadas (SOLNET; KRALJ, 2012). Segundo Gursoy e Chi (2013), esta geração cresceu em contato com a tecnologia, especialmente com a Internet, ferramenta que moldou seus estilos e capacidade de solucionar problemas.

Esta heterogeneidade de gerações, que torna as organizações suscetíveis a conflitos geracionais frequentes, caso não seja bem administrada, pode originar aumentos na rotatividade dos funcionários, prejudicar a retenção de talentos e ainda diminuir os resultados econômicos das empresas (GURSOY; CHI, 2013). Em contrapartida, a gestão dessa diversidade geracional apresenta benefícios referentes à inovação e adequação a segmentos diferentes de consumidores. Mas, para isto, faz-se necessária a criação de um ambiente que estimule a aprendizagem, interações sociais e trocas de experiências (MOHAMED, 2016).

Para lograr êxito na gestão da diversidade geracional, os gestores precisam conhecer e compreender os anseios e expectativas de cada geração, o que demanda pesquisas exaustivas sobre o tema. Todavia, apesar de haver ampla gama de estudos direcionados aos *Baby Boomers* e à Geração X, o mesmo não ocorre com os profissionais da Geração Y, que foram objeto, até o presente momento, de escassas investigações, principalmente no contexto brasileiro.

Prova disso é que, ao acessar bases consolidadas como Scopus, Spell e Scielo, poucos são os estudos encontrados que focam na compreensão dos aspectos que caracterizam o comportamento da Geração Y no mercado de trabalho, apesar de haver, principalmente em âmbito internacional, diversas investigações que analisam o comportamento de consumo dessa coorte. Neste contexto, delimitou-se como objetivo desta pesquisa mapear os vetores motivacionais dos profissionais pertencentes à Geração Y.

A justificativa para a realização deste trabalho reside na possibilidade de munir os gestores com informações consistentes a respeito dos profissionais da Geração Y, contribuindo para que sejam delineadas políticas de gestão de pessoas capazes de promover a retenção dos mesmos nas organizações modernas.

2 GRUPOS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Egri e Ralston (2004), as gerações consistem em subculturas nacionais, que possuem características próprias e refletem os valores compartilhados pelas pessoas durante determinado período histórico. Cada coorte vivencia, de forma singular, experiências e aprendizados específicos, desenvolvendo expectativas, características e valores próprios, diferentes

daqueles que definem outras gerações (YUSOFF; KIAN, 2013).

Uma geração representa um grupo determinado de pessoas, nascidas em um intervalo de época em comum, que vivenciaram acontecimentos sociais significativos e decisivos para seu desenvolvimento (KUPPERSCHMIDT, 2000). Como consequência dos acontecimentos que marcaram determinado período de tempo, são formados os valores, preferências e atitudes do grupo geracional (PERRONE et al., 2013).

A coexistência de diferentes gerações dentro das organizações é uma realidade que traz uma série de desafios para os gestores, que devem, de maneira efetiva, administrar os conflitos geracionais, que têm origem nas divergências cognitivas e de valores existentes entre os profissionais pertencentes a gerações distintas (ANGELINE, 2011).

Para que os conflitos geracionais sejam trazidos a patamares saudáveis, torna-se imprescindível o entendimento acerca das diversas características que podem ser atribuídas a cada coorte e a consequente adaptação organizacional, que se torna uma fonte potencial de vantagens competitivas, à medida que estimula a sinergia entre profissionais com perfis tão diversificados (YUSOFF; KIAN, 2013).

Analisando as gerações que coexistem na atualidade, percebe-se que não há uma conformidade dentro da literatura ao

estabelecer os períodos em que se inicia e finaliza cada coorte (FALASTER; FERREIRA; REIS, 2015). Consequentemente, há variações nos intervalos temporais atribuídos ao nascimento dos indivíduos categorizados em cada geração, sendo encontrados diferentes períodos para uma mesma geração (LYONS; KURON, 2014).

Especificamente no mercado de trabalho, a mão de obra existente atualmente é composta por três gerações distintas: *Baby Boomers*, que inclui os nascidos entre 1946 e 1960; Geração X, englobando os nascidos entre 1961 e 1980; e Geração Y, composta por indivíduos nascidos entre 1981 e 2000 (MOHAMED; 2016).

Marcada como a geração que vivenciou o período do pós-guerra durante sua infância e juventude, os *Baby Boomers* representam a menor parcela no mercado de trabalho, à medida que vários indivíduos que pertencem a essa coorte já se aposentaram; possuem como principais características, no âmbito organizacional, a dedicação à empresa, a diligência em suas atividades e a expectativa de serem promovidos com base na lealdade e pelo tempo de serviço (ANGELINE, 2011).

Os *Baby Boomers* apresentam forte poder de influência dentro das organizações devido às suas habilidades interpessoais, por isso são encarados como mentores muitas vezes (ANANTATMULA; SHRIVASTAV,

2014). A vida pessoal possui menos relevância a este grupo geracional, quando comparada à vida profissional, pois esses indivíduos detêm uma rígida ética de trabalho, priorizando suas realizações organizacionais, ascensão na carreira e melhoria profissional (MOORE *et al.*, 2014). São considerados, em grande parte, como *workaholics* (viciados em trabalho), por serem reconhecidos, mesmo em sua vida pessoal, pelo trabalho que desempenham e pela carreira que possuem (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2014).

Devido ao avanço da idade, muitos *Baby Boomers* estão na época de se aposentarem e, com isso, surge uma preocupação compartilhada pelas outras gerações que já ingressaram no mercado de trabalho: a perda de sabedoria corporativa (LAMBERT *et al.*, 2016).

Por sua vez, os integrantes da Geração X viveram momentos de maior prosperidade durante a infância, graças à expressiva expansão econômica que vivenciaram, gozando de melhor formação acadêmica e experiência internacional; contudo, são marcados também pela reestruturação do modelo tradicional familiar, devido ao crescimento de divórcios e de pais ausentes (PERRONE *et al.*, 2013). No trabalho, aguardam recompensa e reconhecimento quando concluem os objetivos que lhes foram designados, almejam horários mais flexíveis e valorizam muito o crescimento profissional por meio de promoções (ANGELINE, 2011).

A erosão da estabilidade no mercado de trabalho vivenciada pelos membros da Geração X fez com que eles assumissem uma maior atenção a suas carreiras, colocando em segundo plano a lealdade às organizações (MOORE et al., 2014). Outro ponto característico desses indivíduos é o envolvimento tecnológico, que se reflete, com o passar do tempo, na maior versatilidade dos mesmos e crescente necessidade da tecnologia para se comunicarem, aprenderem e pensarem (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2014).

Já os membros da Geração Y cresceram tendo contato e interagindo, a todo tempo, com a tecnologia; este grupo apropriou-se da tecnologia como ferramenta de inovação, trazendo diversos benefícios para as organizações em que atuam (PERRONE et al., 2013). Considerados multitarefas, por desempenharem diversas atividades ao mesmo tempo, os integrantes da Geração Y são adeptos ao trabalho em diversos projetos simultaneamente, demonstrando aceitação e satisfação com tal diversificação (ANGELINE, 2011).

Os trabalhadores que fazem parte da Geração Y são estimulados por contratos psicológicos diferentes daqueles característicos de gerações anteriores; o desejo de estabilidade e de construir a carreira em uma única organização dão lugar para a flexibilidade do trabalho, a necessidade de múltiplas tarefas e o suporte para o contínuo desenvolvimento de competências que

garantam sua empregabilidade (MOHAMED, 2016).

Uma vez constatada a oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal no ambiente de trabalho, os indivíduos dessa coorte apresentam comprometimento organizacional elevado, vínculo afetivo com a empresa e intenção de contribuir para os resultados da organização (MOHAMED, 2016).

Os indivíduos da Geração Y apresentam melhor desempenho à medida que suas competências são observadas e associadas à realização de um trabalho desafiador (PERRONE et al., 2013). Para motivá-los, além da existência de alto grau de desafio no trabalho, outros fatores são determinantes, tais como o conteúdo do trabalho, prazos razoáveis para a entrega das atividades e a disponibilidade de recursos (KULTALAHTI; VIITALA, 2014).

Cabe acrescentar que os integrantes da Geração Y valorizam a identificação com o trabalho e, por isso, buscam oportunidades que correspondam a seus valores, necessidades, aspirações e expectativas profissionais e pessoais (CLARKE, 2015). Para os membros dessa coorte, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é visto como fator essencial, ou seja, esses indivíduos querem ter tempo suficiente para darem atenção àquilo que amam, seja sua família, amigos, atividades físicas, entre outros (KULTALAHTI; VIITALA, 2014).

Os trabalhadores que fazem parte dessa geração esperam *feedbacks* instantâneos de seus supervisores diretos e recompensas atreladas à sua capacidade de entrega de resultados; diferentemente de seus antepassados, não se intimidam em expressar seus pontos de vista e apresentar seus questionamentos (ANGELINE, 2011). Para este grupo geracional, é de suma importância a dimensão social no ambiente de trabalho, o que engloba a relação com colegas de trabalho e chefias (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2014).

De acordo com Perrone *et al.* (2013), diversos valores são partilhados pelos indivíduos que compõem a Geração Y, dentre os quais a necessidade de uma remuneração competitiva e de flexibilidade no trabalho, que são fatores decisivos na decisão de permanecerem ou não em uma organização; a possibilidade de equacionarem a vida profissional e a pessoal; o *networking*; a formalização; a possibilidade de desenvolverem um trabalho que contribua positivamente para o desenvolvimento humano; e a responsabilidade social.

A Geração Y trouxe ao mercado de trabalho um conjunto de atitudes, percepções e habilidades que se diferem daquelas apresentadas pelas demais gerações (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2014). Para eles, reconhecimento, recompensas e oportunidades devem ser direcionados àqueles que demonstram competências

adequadas para a atividade desempenhada, gerando neste grupo frustração quando seus caminhos organizacionais são bloqueados por pessoas consideradas experientes, mas com capacidade limitada (LAMBERT *et al.*, 2016).

Não há distinção entre vida profissional e vida pessoal por grande parte dos integrantes da Geração Y; por isso, eles estão dispostos a trabalharem em qualquer hora e lugar e buscam elevada identificação com o trabalho (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2014). Além disso, os membros da Geração Y apresentam potencial para contribuir muito com as organizações, pois são aptos a trabalharem em vários projetos simultaneamente, são flexíveis, sabem lidar e procuram aprender com os *feedbacks* de seus supervisores e se focam no contínuo aprimoramento profissional e pessoal (KULTALAHTI; VIITALA, 2014).

Finalizando, destaca-se que, para que seja possível aproveitar as características positivas da Geração Y, é necessário mapear seus valores e expectativas, com o intuito de adaptar as políticas de gestão de pessoas das organizações aos anseios dos profissionais dessa coorte (KULTALAHTI; VIITALA, 2014).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de natureza

quantitativa, à medida que se objetivou detalhar as características de determinado grupo, utilizando técnicas padronizadas para coleta de dados e análise estatística (GIL, 2008).

Segundo Hair Junior et al. (2005), as pesquisas descritivas podem ser transversais ou longitudinais. No primeiro caso, os dados são colhidos uma única vez; já a segunda abordagem exige que os dados sejam coletados ao longo do tempo, sendo apropriado seu uso quando as questões de pesquisa são sensíveis de acordo com a variação temporal. Na presente pesquisa, optou-se pelo estudo transversal.

Como método de pesquisa, optou-se pelo levantamento de campo ou *survey*, uma técnica para coleta de dados, a partir de indivíduos, bastante utilizada quando se faz necessário reunir uma amostragem de dados (HAIR JUNIOR et al., 2005). A escolha por este método justifica-se pela economia e rapidez obtidas na coleta de dados, sendo possível levantar uma quantidade significativa de informações em um curto espaço de tempo; pela possibilidade de obter dados quantitativos, que serviriam como base para as análises estatísticas subsequentes; e pelo contato direto com a realidade estudada, uma vez que os dados coletados provêm do próprio público-alvo da pesquisa (GIL, 2008).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário autoadministrado, estruturado com base na

escala Likert de sete pontos. Esta escala visa mensurar o grau de concordância dos entrevistados em relação a cada questão de pesquisa, tendo como extremos os pontos 1 e 7, associados, respectivamente, às expressões “discordo totalmente” e “concordo totalmente” (HAIR JUNIOR et al., 2005).

A elaboração do questionário baseou-se na adaptação de um modelo de avaliação de fatores motivacionais dos indivíduos no ambiente de trabalho denominado GEMA (*Genos Employee Motivation Assessment*). Segundo Gilles e Benjamin (2011), este modelo permite medir o impacto de quatro dimensões organizacionais – papel, gestão, equipe e organização – sobre o nível motivacional dos indivíduos. A dimensão “papel” deu origem a 15 questões; as outras três dimensões originaram 10 questões cada, totalizando 45 itens, que servem como parâmetro na análise dos vetores motivacionais dos indivíduos em seu trabalho.

A população do estudo foi composta pelos habitantes da cidade de Mariana, localizada no Estado de Minas Gerais, Brasil, pertencentes à Geração Y, ou seja, nascidos entre os anos de 1981 e 2000 (MOHAMED, 2016). Para selecionar os elementos componentes da amostra, optou-se pela técnica de amostragem por conveniência, devido a sua natureza dinâmica e baixo custo (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Destaca-se que a utilização da técnica de amostragem não probabilística por

conveniência justifica-se também pelo fato de que não seria possível obter uma relação de todos os elementos da população do estudo, inviabilizando a escolha aleatória dos componentes da amostra (VIANA, 2011).

Quanto ao tamanho da amostra, seguiram-se as recomendações de Hair Junior et al. (2005) de que, para se trabalhar com técnicas de estatística multivariada, deve-se contar com um número de unidades amostrais equivalente a, pelo menos, dez vezes o número de variáveis de pesquisa. Considerando que o estudo originalmente contou com 45 variáveis, definiu-se um grupo amostral composto por 450 respondentes.

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação do questionário desenvolvido de forma presencial e também utilizando as redes sociais. No modo presencial, os questionários foram impressos e aplicados em instituições de ensino superior e técnico de Mariana e na região central da cidade, onde o fluxo de pessoas é grande. Já em seu formato virtual, o questionário foi estruturado em uma plataforma eletrônica e enviado a diversos destinatários pertencentes à população do estudo, via email ou *Facebook*.

Para análise dos dados, primeiramente se optou pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o objetivo de reduzir a quantidade de variáveis e facilitar a análise posterior (HAIR JUNIOR et al., 2005). Com a utilização desta técnica estatística, é possível

trabalhar com um vasto número de variáveis medidas e correlacionadas, sintetizando os conteúdos principais de cada uma delas e obtendo novas variáveis, alternativas, chamadas de fatores ou variáveis latentes (MINGOTI, 2005).

A adoção da AFE permitiu resumir os dados e descrever as informações coletadas utilizando um número reduzido de fatores em relação às 45 variáveis iniciais, simplificando a segunda etapa da análise, focada no exame das estatísticas descritivas obtidas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por indivíduos pertencentes à Geração Y, ou seja, nascidos entre 1981 e 2000 (MOHAMED, 2016), apresentando as seguintes distribuições etárias: 29% dos respondentes possuíam entre 16 e 23 anos, 45%, entre 24 e 30 anos, e 26%, entre 31 e 36 anos. Em relação ao número de filhos, 76% dos respondentes não possuíam filhos, 15% possuíam um filho, 7%, dois filhos, e 2%, três filhos ou mais.

66% dos respondentes eram solteiros, 28%, casados, e 6% apresentavam um estado civil diferente dos anteriores. No tocante ao grau de escolaridade, 70% dos respondentes possuíam ensino superior incompleto, 12%, ensino superior completo, 12%, pós-graduação completa ou incompleta, e 6%,

ensino médio ou técnico. Por fim, 22% dos respondentes não estavam exercendo atividade remunerada no período em que os dados foram coletados, enquanto 78% estavam.

Depois de caracterizar a amostra, procedeu-se à execução de uma Análise Fatorial Exploratória. Inicialmente, para averiguar a adequabilidade da amostra, foi realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sendo seu valor variável entre 0 a 1; quanto mais próximo a 1 o resultado, mais apropriada a utilização da Análise Fatorial na base de dados disponível (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Como o resultado obtido foi de 0,914, verifica-se que a amostra é altamente adequada para se aplicar a pretendida técnica de análise estatística.

De forma complementar, realizou-se o teste de esfericidade de Bartlett, com o intuito de verificar se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlações significativas entre os dados e, portanto, não seria válido o agrupamento almejado (HAIR JUNIOR et al., 2005). Considerando que o p-valor obtido foi de 0,000 e adotando 95% de confiança, rejeitou-se a hipótese de ausência de correlações, evidenciando novamente que a amostra é adequada para que seja rodada a Análise Fatorial (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010).

Também foram analisadas as Medidas de Adequação da Amostra (*Measures of Sampling Adequacy – MSA*), cujos valores variam entre 0 a 1, representando quando cada variável é prevista pelas restantes, sendo recomendáveis valores superiores a 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2005). Considerando que todas as variáveis apresentaram um MSA superior ao valor mínimo recomendado, e que os resultados obtidos nos testes KMO e Bartlett foram satisfatórios, confirmou-se a adequabilidade dos dados para se rodar a Análise Fatorial.

Em seguida, foram analisadas as comunalidades, que representam a proporção da variância de cada variável que é compartilhada com os fatores comuns obtidos na Análise Fatorial, sendo recomendado excluam-se as variáveis quando sua parte não explicada supera a parte explicada (HAIR JUNIOR et al., 2005). Atentando-se a essa recomendação, foram suprimidas as variáveis PAPEL9, GESTAO4 e GESTAO6, que apresentaram comunalidades inferiores a 0,5.

Em função da eliminação de variáveis, fez-se necessário rodar novamente a Análise Fatorial Exploratória, desta vez com 42 variáveis, ao invés das 45 originalmente presentes na pesquisa. Nesta segunda rodada, para os testes KMO e Bartlett, obtiveram-se, respectivamente, o valor de 0,908 e o p-valor de 0,000, evidenciando a adequabilidade da amostra. Novamente, todas as variáveis apresentaram MSA superior a 0,5,

confirmando a viabilidade de se aplicar essa técnica estatística na base de dados do estudo. Todavia, ao se analisarem as comunalidades, constatou-se que a variável PAPEL15 possuía uma parte não explicada pela solução fatorial superior à parte explicada, o que resultou em sua exclusão.

Por mais uma vez, rodou-se a Análise Fatorial Exploratória, trabalhando-se, todavia, com 41 variáveis. Nesta terceira rodada, o KMO obtido foi de 0,908, o teste de Bartlett obteve um p-valor de 0,000 e todas as Medidas de Adequação da Amostra foram superiores a 0,5. Conjuntamente, esses indicadores confirmaram a adequabilidade da amostra. E, como nenhuma variável apresentou comunalidade inferior a 0,5, nenhuma exclusão adicional foi necessária.

A solução fatorial gerada retornou 10 fatores, conseguindo explicar 62,114% da variância dos dados originais, resultado considerado satisfatório no campo das ciências sociais aplicadas (HAIR JUNIOR et al., 2005). Calculou-se o Alfa de Cronbach de cada fator, sendo que todos os valores obtidos foram superiores a 0,7. Em seguida, os fatores foram nominados, de acordo com as variáveis neles agrupadas.

Após a finalização da Análise Fatorial, realizou-se o cálculo das médias atribuíveis aos fatores, adotando o mesmo procedimento utilizado por Siqueira (2014), ou seja, calculando a média entre os escores individuais obtidos pelas variáveis agrupadas no fator. Os resultados podem ser visualizados no Quadro 01.

Quadro 01 - Fatores obtidos na Análise Fatorial Exploratória.

Fatores	Escore fatorial médio	Breve descrição a partir das variáveis agrupadas
Trabalho em equipe, impacto social do trabalho e valorização profissional	6,14	Possibilidade de trabalhar em equipe e de desempenhar um trabalho socialmente impactante; ser reconhecido e valorizado pela organização
Autonomia no trabalho	5,94	Ter autonomia para tomar decisões e definir como executar o próprio trabalho
Inovação	5,81	Possibilidade de trabalhar com tecnologia, lidar com desafios, aplicar sua criatividade, atuar em projetos diversos e ter experiência com diferentes líderes
Clareza na definição de funções, normas e orçamentos	5,43	Possibilidade de trabalhar em uma organização onde as funções são bem delimitadas, as normas são claras e os recursos disponíveis são previamente conhecidos
Oportunidade de	5,26	Possibilidade de trabalhar em uma organização que atua em

múltiplos aprendizados no trabalho		vários setores e que encoraja o aprendizado, não punindo os erros cometidos nesse processo
Gestores mais diretivos e focados no <i>networking</i>	4,24	Possibilidade de trabalhar com um gestor ágil na tomada de decisão, diretivo quanto ao trabalho a ser realizado e focado na construção de <i>networks</i>
Foco no cliente	4,03	Possibilidade de atuar em uma organização focada nos interesses dos clientes
Competitividade no ambiente de trabalho	3,58	Possibilidade de atuar em ambientes profissionais onde se estimula a competição entre os funcionários
Pressão no ambiente de trabalho	3,32	Ter que desempenhar várias atividades concomitantemente e em prazo escasso
Foco nos processos de trabalho em detrimento dos relacionamentos	3,18	Possibilidade de atuar em organizações altamente burocráticas e com rígida hierarquia, com predominância de equipes temporárias e/ou virtuais

Fonte: Elaboração própria (2016).

Analisando os resultados, percebe-se que o fator que obteve maior escore foi “trabalho em equipe, impacto social do trabalho e valorização profissional”, o que evidencia a importância que os membros da Geração Y atribuem à possibilidade de desenvolverem o trabalho em equipes, corroborando as constatações de Anantatmula e Shrivastav (2014). Ademais, o elevado escore obtido pelo fator supracitado demonstra que os profissionais pertencentes a esta coorte esperam desempenhar um trabalho que tenha impacto positivo na sociedade e ser valorizados por seus empregadores, o que engloba, por exemplo, salários competitivos, pacotes de benefícios robustos e planos de carreira atrativos, resultado este que vem ao encontro daqueles obtidos na pesquisa conduzida por Perrone et al. (2013).

Com o segundo maior escore, encontra-se o fator “autonomia no trabalho”, o que indica o anseio dos indivíduos da Geração Y por receberem maior autonomia dentro das organizações, usufruindo de liberdade para decidirem como realizar o trabalho. Tal resultado encontra respaldo nos estudos de Lambert et al. (2016), que concluíram que tais profissionais esperam ser reconhecidos e receber maior autonomia à medida que adquirem novas competências e se mostram mais aptos a contribuir para o sucesso dos negócios de seus empregadores.

Obtendo o terceiro maior escore, também se mostrou relevante enquanto vetor motivacional dos profissionais da Geração Y o fator “inovação”, o que evidencia, em consonância com os resultados obtidos por Perrone et al. (2013), que esses indivíduos

preferem trabalhar tendo a tecnologia como aliada, utilizando recursos tecnológicos avançados em seu dia-a-dia, e desempenhar atividades complexas, desafiadoras e criativas. Além disso, a elevada pontuação obtida por esse fator demonstra a flexibilidade dos membros dessa geração para trabalhar em múltiplos projetos e lidar com lideranças diversas, constatação que encontra respaldo nos resultados obtidos por Mohamed (2016) e Kultalahti e Viitala (2014).

Em quarto lugar entre os vetores motivacionais da Geração Y, encontra-se o fator “clareza na definição de funções, normas e orçamentos”, que retrata a expectativa dos indivíduos dessa coorte quanto à transparência em seu ambiente de trabalho no tocante a papéis a serem desempenhados, padrões de comportamento esperados e recursos disponíveis. Neste vetor motivacional, pode-se identificar a preferência dos profissionais que compõem essa geração pela formalização no âmbito organizacional, previamente apontada nos estudos de Perrone et al. (2013).

Já o fator “oportunidade de múltiplos aprendizados no trabalho”, que obteve o quinto maior escore, evidencia que os membros da Geração Y preferem trabalhar em organizações que atuam em diversos segmentos, o que lhes possibilita uma visão mais macro do mercado, e que encorajam seus funcionários a aprenderem na prática, encarando os erros como eventos normais no

processo de aprendizado, sem atrelá-los a qualquer punição. Tais resultados mostram-se alinhados àqueles obtidos por Mohamed (2016) e Kultalahti e Viitala (2014), que apontam o foco da Geração Y em seu desenvolvimento e aprimoramento profissional, e por Angeline (2011), que indicam que essa coorte valoriza a diversificação de suas experiências laborais, visando seu crescimento contínuo.

Dos cinco fatores restantes, dois obtiveram escores próximos ao ponto médio da escala utilizada, sendo eles: “gestores mais diretivos e focados no *networking*” e “foco no cliente”. Tal resultado demonstra que a possibilidade de trabalhar com gestores ágeis na tomada de decisão, que passam instruções precisas a seus subordinados e que são focados na construção de relacionamentos profissionais, assim como de trabalhar em uma organização com foco nas necessidades dos clientes, pouco influem para aumentar a motivação dos membros da Geração Y no ambiente laboral.

Os três fatores restantes, ao contrário de todos os anteriores, obtiveram escores inferiores ao ponto médio da escala, o que indica que os respondentes apresentaram maior nível de discordância acerca do potencial desses aspectos para motivá-los no trabalho. São eles: “competitividade no ambiente de trabalho”, “pressão no ambiente de trabalho” e “foco nos processos de trabalho em detrimento dos relacionamentos”.

Analisando-os concomitantemente, percebe-se que todos os três trazem consigo elementos que comprometem as relações sociais no ambiente de trabalho, algo não bem aceito pelos integrantes desse grupo geracional, que valorizam o relacionamento com colegas de trabalho e chefia, conforme concluíram Anantatmula e Shrivastav (2014).

Cabe acrescentar que, no que se refere especificamente ao fator “pressão no ambiente de trabalho”, os resultados aqui obtidos são corroborados pelos estudos de Kultalahti e Viitala (2014), que apontaram que os indivíduos da Geração Y, apesar de se sentirem confortáveis ao lidarem com desafios, mostram-se incomodados quando não possuem prazos razoáveis para executarem suas atividades.

Confrontando esses três fatores que obtiveram baixos escores com os demais, pode-se concluir que os profissionais da Geração Y preferem o trabalho em equipe e a colaboração ao invés da competição e do individualismo no ambiente laboral, e que, apesar de se mostrarem dispostos a trabalharem em múltiplos projetos simultaneamente, sentem-se desconfortáveis com a pressão proveniente de terem que executar várias atividades ao mesmo tempo, principalmente quando submetidos a pressões de tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, coexistem no mercado de trabalho diferentes grupos geracionais, que apresentam anseios, valores e expectativas distintas entre si. Tal miscelânea de gerações tornou-se um desafio para as organizações modernas, à medida que se fez necessário que as políticas e práticas voltadas para a gestão de pessoas fossem readequadas para atender, de forma concomitante, às demandas profissionais apresentadas pelas diferentes coortes.

Todavia, para que seja possível alinhar de maneira efetiva as expectativas individuais dos funcionários e as práticas organizacionais, é fundamental que cada geração seja integralmente compreendida em suas idiossincrasias, o que demanda diversos estudos direcionados para esta finalidade.

Dentre todas as gerações economicamente ativas no presente momento, a última a ingressar maciçamente no mercado foi a Geração Y, o que pode explicar a escassez de estudos, principalmente em âmbito nacional, voltados para compreender os indivíduos que fazem parte desse grupo geracional. Neste sentido, definiu-se como objetivo para esta pesquisa mapear os vetores motivacionais dos profissionais pertencentes à Geração Y.

A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que esse grupo geracional prioriza a dimensão social no

universo laboral, que pode ser dividida em três vertentes: desenho do trabalho; relação entre organização e funcionários; e relação entre organização e sociedade. Dessas três vertentes, tem-se, respectivamente, a preferência dessa geração pelo trabalho em equipe, o anseio pelo reconhecimento por parte de seu empregador e a valorização do impacto social do próprio trabalho e da atuação das organizações.

Ademais, constatou-se que os profissionais pertencentes à Geração Y valorizam as organizações que concedem maior autonomia no trabalho aos funcionários e que possuem uma cultura focada no aprendizado, na qual os erros não levam a quaisquer sanções ou punições e os indivíduos são incentivados a aprender fazendo (*learn by doing*).

Também foi possível concluir que esses profissionais preferem atuar em organizações nas quais existe maior transparência quanto aos papéis dos indivíduos, normas e recursos disponíveis, além de desempenhar funções nas quais tenham possibilidade de lidar continuamente com tecnologia e realizar atividades complexas e desafiadoras, que permitam o exercício de seu potencial criativo.

Confrontando esses resultados entre si, conclui-se que, para a Geração Y, autonomia no trabalho não está associada à informalidade (falta de normas ou pouca clareza na definição das mesmas) ou

individualismo (possibilidade de decidir sozinho como executar o trabalho), à medida que, além da autonomia, esses profissionais ainda valorizam a clareza na definição de papéis e normas, e a possibilidade de trabalhar em equipe, o que significa dividir responsabilidades e decisões.

Além dos principais vetores motivacionais, foi possível identificar os elementos que aumentam o desconforto dos indivíduos da Geração Y no ambiente de trabalho: a pressão proveniente da sobrecarga de atividades e tempo escasso para executá-las; os excessos no tocante à burocracia e hierarquia; e culturas organizacionais individualistas, que estimulam a competição em detrimento da colaboração entre os funcionários.

Contrapondo os vetores motivacionais com melhor pontuação e aqueles que receberam pontuações medianas ou reduzidas, duas questões merecem ressalvas: apesar de os indivíduos da Geração Y valorizarem a clareza e a transparência na definição de normas e papéis, isso não significa que eles prezam sistemas burocráticos e rigidamente hierarquizados, à medida que ficou evidente o desconforto desses profissionais perante sistemas assim formatados; além disso, apesar de o fator “foco em clientes” ter recebido uma pontuação mediana, isso não pode ser interpretado como indiferença ou descaso perante os outros por parte dessa coorte, considerando que a preocupação com a

sociedade e com o impacto social de seu trabalho foi um dos elementos que receberam maior pontuação.

No que se refere especificamente à tecnologia, destaca-se que, apesar dessa coorte valorizar seu uso para facilitar a realização do trabalho, o mesmo não foi observado quanto a sua aplicação visando escassear ou eliminar os encontros presenciais dos membros das equipes de trabalho. Neste sentido, a tecnologia é vista como elemento facilitador dos processos, e não para substituir as interações presenciais entre os funcionários.

A partir dos resultados obtidos, é possível propor algumas diretrizes para as organizações se adequarem às expectativas da Geração Y:

- Desenhar o trabalho, os instrumentos avaliativos e os sistemas de remuneração para valorizar não apenas os indivíduos, mas também as equipes;
- Adotar, no planejamento do trabalho e na definição das responsabilidades individuais, o conceito de espaço ocupacional (oriundo dos modelos de gestão por competências), aumentando o nível de complexidade das funções e autonomia dos funcionários à medida que estes se mostrem aptos para tal;
- Promover uma cultura transparente, pautada (1) na construção de

contratos psicológicos nos quais fiquem claras as expectativas organizacionais e individuais, assim como (2) no estímulo ao aprendizado e desenvolvimento humano;

- Estruturar um sistema de remuneração estratégica, visando reconhecer os funcionários de acordo com suas contribuições ao negócio, aliado a um plano de carreira coerente e atrativo, que seja capaz de valorizar a ampliação do espaço ocupacional dos indivíduos e o desenvolvimento profissional alcançado por eles ao longo do tempo.

A contribuição dessa pesquisa reside no fato de que auxilia a preencher uma lacuna teórica quanto às nuances da Geração Y no mercado de trabalho, identificando as preferências dos profissionais que a ela pertencem e fornecendo subsídios para que as organizações se adequem a eles, tornando-se mais eficientes para atraí-los e retê-los.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam mapeadas as políticas e práticas de gestão de pessoas focadas na Geração Y que as organizações estão implantando e que se reflita acerca de sua eficácia perante tal público-alvo. Além disso, sugere-se que os vetores motivacionais analisados na presente pesquisa sejam utilizados para mapear as preferências dos indivíduos da Geração Z, a próxima a ingressar no mercado de trabalho de forma maciça.

REFERÊNCIAS

ANGELINE, T. Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 249-255, 2011.

AYUDHYA, U. C. N. The generation game. **Human Resource Management International Digest**, v. 23, n. 5, p. 29-32, 2015.

CLARKE, M. Dual careers: the new norm for Gen Y professionals? **Career Development International**, v. 20, n. 6, p. 562-582, 2015.

EGRI, C. P.; RALSTON, D.A. Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 210-220, 2004.

FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n 3, 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLES, E. G.; BENJAMIN, R. P. The Genos employee motivation assessment. **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 2, p.79-87, 2011.

GURSOY, D.; CHI, C. G.; KARADAG, E. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 40-48, 2013.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. L. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 4, p. 569-582, 2014.

KUPPERSCHIMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LAMBERT, P.; MARKS, W.; ELLIOTT, V.; JOHNSTON-ANDERSON, N. Generational change in Australian school leadership. **Journal of Educational Administration**, v. 54, n. 2, p. 114-134, 2016.

LYONS, S.; KURON, L. Generation differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organization Behavior**, v. 35, p. 139-157, 2014.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOHAMED, F. N. U. L. Knowledge sharing as intervention for Gen Y employees' intention to stay. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 3, p.142-148, 2016.

MOORE, S.; GRUNBERG, L.; KRAUSE, A. J. Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. **Current Psychology**, v. 34, n. 2, p. 346-362, 2014.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

SOLNET, D.; KRALJ, A. Generational differences in work attitudes: evidence from the hospitality industry. **Hospitality Review**, v. 29, n. 2, p. 37-54, 2012.

VIANA, A. B. N. Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

YUSOFF, W. F. W.; KIAN, T. S. Generation differences in work motivation: from developing country perspective. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 4, p. 97-103, 2013.