

O PERFIL DA GERAÇÃO Y NAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Leonardo Zanardi Amador (UNINOVE)¹

Renan Encinas Lopes (UNINOVE)²

Peri da Silva Santana (UNINOVE/FATEC-Etec)³

Resumo

O cenário atual das centrais de atendimento, nas instituições bancárias, apresenta diferentes gerações convivendo entre si, cada uma com suas singularidades e características próprias. Inserido nesse contexto, este trabalho tem por objetivo analisar, por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, como as diferentes gerações se relacionam, enfatizando o comportamento da Geração Y dentro das centrais de atendimentos de duas instituições financeiras. Após a realização de pesquisa de campo com 100 pessoas dessa faixa geracional, identificaram-se aspectos importantes para a redução da rotatividade e da insatisfação da Geração Y, como por exemplo, a definição de um plano de carreira bem-estruturado na organização.

Palavras-chave: Geração Y. Centrais de atendimento. Banco. Plano de Carreira.

Abstract

The current scenario of call centers, in banking institutions, presents different generations living together, each with its own singularities and characteristics. In this context, this work aims to analyze, through qualitative and quantitative research, how the different generations relate, emphasizing the behavior of Generation Y within the call centers of two financial institutions. After conducting field research with 100 people from this generational range, important aspects were identified to reduce turnover and Generation Y dissatisfaction, such as the definition of a well-structured career plan in the organization.

Keywords: Generation Y. Call centers. Bank. Career path.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

² Graduado em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

³ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Pós-graduado em Administração Estratégica Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Bacharel em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Atualmente, é professor no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (FATEC-Etec) e na Universidade Nove de Julho. Contato: prof.peri@yahoo.com.br

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Introdução

A gestão organizacional das empresas e a Administração de Recursos Humanos (ARH) enfrentam ou estão passando por mudanças e inovações que transformaram a ARH em gestão de pessoas, pois com a globalização e a forte concorrência no mercado, o uso do capital intelectual tem grande importância. Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser vistas como recursos para a organização e passaram a ser a solução dos problemas. Deixam de ser o desafio, para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. O entendimento das pessoas é um fator muito importante para as organizações, uma vez que não há organização sem pessoas, pois delas depende para seu sucesso e continuidade.

Diante do exposto, o tema escolhido para o desenvolvimento deste trabalho é referente à atual ARH e os seus desafios diante de um novo perfil de colaboradores – a Geração Y – “pessoas que nasceram entre 1978 a 1999, que se destaca por seu comportamento individualista, focado nas próprias recompensas e sedentos de aprendizado” (SANTANA; GAZOLA, 2010, p. 3). Portanto, as empresas precisam adaptar-se e criar ferramentas para atender as expectativas desses jovens e motivá-los.

Para o melhor entendimento do tema abordado, buscamos informações com colaboradores de dois grandes bancos privados, Banco A e B, cujos colaboradores estão dentro da faixa etária comportada pela Geração Y. Ambas as instituições travam uma batalha para gerir os conflitos das gerações e a rotatividade no departamento. O problema da pesquisa a ser explorado é: como as organizações podem criar um plano de carreira atrativo, capaz de manter a satisfação da Geração Y e a redução do *Turnover*?

Para identificar o comportamento da Geração Y foi levantada a seguinte hipótese: a implantação de um plano de carreira atrativo à Geração Y, com um enriquecimento do cargo e uma ascensão programada, melhora a satisfação dos nativos digitais e diminui a rotatividade de funcionários. O estudo em questão é de suma relevância para compreender e identificar possíveis soluções para minimizar os conflitos entre as diferentes gerações e centrais de atendimento das instituições

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

financeiras, alinhando os interesses de ambas as partes.

Por meio deste estudo, será possível identificar o perfil comportamental, as expectativas e objetivos dessa geração no mercado de trabalho, além de contemplar os fatores decisivos para gerar motivação e reduzir o *turnover* desse público, ávido por novos desafios e que deseja ascensão rápida e imediata nas organizações. O estudo se inicia por apresentar os elementos da Geração Y, destacando sua relação com a geração X e com o mercado de trabalho. Apresenta-se o resultado de um estudo realizado em duas instituições bancárias do Estado de São Paulo, entre setembro e outubro de 2016, com a análise das características coletadas na pesquisa de campo.

1 Geração Y

Conforme Oliveira (2010, p. 47), o batismo da Geração Y se deve ao fato da antiga União Soviética ter exercido forte influência sobre países de regime comunista, chegando a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos de 1980 e 1990, a letra principal era Y. Apesar disso não ter muita influência no mundo ocidental e capitalista, posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período.

De acordo com Wada e Carneiro (2009, p. 02):

Geração seria o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época; cada geração possui características, valores e princípios distintos umas das outras. Atualmente, há quatro gerações que interagem no mesmo ambiente de trabalho; além destas características, valores e princípios trazem preferências e necessidades diferentes também. Portanto, diante deste cenário o artigo a seguir tem o objetivo de buscar informações sobre essas gerações, mas principalmente pesquisar e analisar mais detalhadamente as necessidades de uma geração específica, a Geração Y. Esta é a geração entrante no ambiente empresarial mais jovem que possui características específicas: predominantemente virtuais; com comportamento empreendedor; inovadoras; de liderança; criativas; responsáveis; com paixão na área atuante; com visão de futuro; de persistência; de coragem para assumir riscos; de facilidade de expressão; entretanto, algumas vezes estas características mudam e esta geração mostra-se imatura; inerte; acomodada; com necessidade de orientação.

Loiola (2009, p. 88) descreve que, com 20 e poucos anos, esses jovens estão provocando uma revolução silenciosa, sem bandeiras e estardalhaços. Mas, com a

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

mesma força poderosa de mudança, eles sabem que as regras do passado não funcionam; precisam de normas que dê um sentido à vida, de forma rápida, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo. Com base na relação de trabalho, Loiola afirma que os jovens da Geração Y costumam pular de um emprego para o outro e tratam os seus superiores como colegas de turma. Não são revoltados e têm valores éticos muito fortes, priorizam o aprendizado e as relações humanas (LOIOLA, 2009, p.101).

Segundo O'Donnell e Yarrow (2009, p. 14), a época da Geração Y pode ser também considerada como a era da conectividade ou dos relacionamentos. Dentre as múltiplas características dessa geração, as que mais se destacam são:

➤ **Confiança:** desde crianças, os indivíduos desta geração receberam o apoio dos pais e incentivos da escola, o que os fez desenvolver uma autoconfiança, aumentando seu ego demasiadamente. Desta forma, estão sempre otimistas para obter bons resultados;

➤ **Relacionamento:** essa geração cultiva o trabalho em equipe e aproveita a tecnologia para se manter conectada aos outros.

Para Oliveira (2010, p. 54), as principais características atribuídas à Geração Y são:

- Fazer questionamentos constantemente;
- Demonstrar ansiedade em quase todas as situações;
- Desenvolver ideais e pensamentos com superficialidade;
- Ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas;
- Infiéis: não são fiéis a uma empresa, mas sim, aos seus projetos;
- Impaciência: eles não estão dispostos a esperar por muito tempo uma promoção, querem tudo em curto espaço de tempo e do seu jeito;
- Insubordinação: abordam com informalidade e não se intimidam com hierarquias.

Contudo, é necessário nos aprofundarmos um pouco mais nesses comportamentos para evitar julgamentos precoces baseados em estereótipos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

(OLIVEIRA, 2010, p. 67). Mesquita (2009) menciona que os jovens da Geração Y estão acostumados a conseguirem o que querem, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo.

2 Geração Y e sua relação com a Geração X

Segundo Oliveira (2010, p. 65), a geração Y é simplesmente mais qualificada em alguns aspectos do que as demais, principalmente na interação, na conectividade e no trabalho em equipe. É muito comum encontrar pessoas mais velhas se esforçando para se parecer com um jovem da Geração Y. As empresas que buscam inovar e sair do lugar-comum precisam desse talento multifuncional.

De acordo com Periscinoto (2008, p. 12):

Outra característica marcante dos jovens da Geração Y é a capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo [...], ao mesmo tempo em que isso comprova as habilidades multifacetadas necessárias para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo.

Em contraponto, Mendes (2009, p. 35) afirma que, para os profissionais da Geração X, ainda dominam a hierarquia na maioria das organizações. Trata-se de uma geração que teve acesso a novos mercados, a novas línguas e à tecnologia somente após a década de 1980. Apesar de tudo, a Geração Y mantém uma perspectiva esperançosa, é decidida, esbalda-se em cortesia diante da autoridade. A liderança assume um espírito de coletivismo e, de certa forma, de inclusão. Esta é a geração que domina o mouse, o blog e o iPhone com extrema facilidade, e consegue fazer uso das múltiplas inteligências para o fortalecimento de suas próprias redes sociais.

Conforme Portes (2008, p. 07):

A geração Y é composta por líderes peculiarmente inovadores e quase inquietos. Embora em sua grande maioria sejam largamente talentosos, sinceros e criativos, demonstram possuir este lado impaciente que ora lhes serve de âncora, ora de empecilho. Isto pelo fato de que não raro estes jovens estão sujeitos a decisões precipitadas com vistas a objetivos maiores, o que os leva algumas vezes a darem “passos maiores que as pernas”. Estas atitudes são típicas de jovens

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

que estavam acostumados a um determinado estilo de vida - enquanto em sua graduação onde apenas vislumbravam de longe como em um espelho as atividades reais nos postos de trabalhos que então, rapidamente, passaram a assumir. Este processo pode ser considerado como um período de rápida transição, ligado à falta de autoconhecimento, uma vez que não se espera que estes líderes detenham sempre o mesmo perfil de liderança, esta transição ou harmonização poderá ser amplamente explorada através do autoconhecimento. O autoconhecimento proporciona àquele que o pratica obter um diagnóstico muito preciso sobre todos os pontos fortes e fracos, defeitos e virtudes de seu caráter.

Mendes (2009, p. 12), escreve que, “de fato, o meu tempo, o seu tempo, o nosso tempo não existe mais. O que existe é um novo tempo, onde as empresas e as pessoas estão muito mais preocupadas com os resultados imediatos do que com o futuro da humanidade e com os conflitos de gerações”. Aliás, se o conflito for bom para o crescimento da organização, acaba sendo até estimulado; afinal, um pouco de pressão não faz mal a ninguém, ao contrário, acirra os ânimos e amplia a competição.

Diante de tamanha diversidade, Mendes (2009, p. 15) oferece dicas para lidar com todas as gerações, tais como:

➤ Mesclar energia e experiência, sabedoria e impetuosidade, sensatez e tecnologia é uma tarefa digna de líderes maduros que compreendem profundamente as vantagens e os benefícios da diversidade;

➤ Entender as diferenças básicas entre as quatro gerações é a chave para o acordo de paz entre elas; caso contrário, a convivência e o entendimento se tornam impossíveis;

➤ Compreender e aceitar as diferenças de cada geração não significa abrir mão de suas convicções, princípios e valores; ouvir um ponto de vista diferente não significa concordar com ele; ao contrário, significa maturidade para lidar com ideias e comportamentos diferentes;

➤ Quanto mais antiga a geração, maior a sabedoria, o que exige respeito na colocação de pontos de vistas divergentes.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 1 com as características das diferentes gerações, o que permite um entendimento maior de cada uma delas.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 1 - Entendendo as gerações

TRADICIONALISTA	BABY- BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
<i>Nascidos entre 1920 e 1945</i>	<i>Nascidos entre 1946 e 1964</i>	<i>Nascidos entre 1965 e 1977</i>	<i>Nascidos entre 1978 e 1999</i>
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 a mudança do mundo político, viveram uma fase de engajamento contra ditaduras e poderes tiranos.	Céticos 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.	<i>Workaholics</i> , 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 e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.
Como consumidores, evitam parcelamento e privilegiam as compras à vista. Investem de forma conservadora, sem riscos.	São responsáveis pelo estilo de vida que se tem hoje, de conquistas materiais, como casa, carro e acesso ao 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 a empresa	Não se fidelizam às 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 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 <i>feedback</i> .	Vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos.

Fonte: Adaptado de Você S/A (2009)

3 A Geração Y no mercado de trabalho

No mercado de trabalho, as pessoas da Geração Y esperam das empresas nas quais presta serviços, uma maior flexibilidade no ambiente e no horário de trabalho; visam estabelecer uma relação de franqueza com a organização desde o início e querem deixar sua marca em algum projeto desafiador com o qual colaboram (OLIVEIRA, 2010, p. 55).

De acordo com Nishi et al. (2013, p. 21), os indivíduos da Geração Y, são caracterizados pela criatividade, inovação e liderança; conseguem identificar oportunidades, reúnem informações necessárias através da tecnologia e do alto nível de

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

escolaridade, e diante dos riscos e incertezas, buscam a satisfação imediata de seus sonhos, apresentando grande perfil empreendedor e reunindo características para o bom desempenho da função empresarial. Diversos fatores provocaram o desenvolvimento deste comportamento, desde aumento da expectativa de vida dos profissionais mais antigos, que ocupam por mais tempo seus cargos, até a própria hipercompetitividade do mercado, com empresas disputando os melhores talentos para aproveitarem o crescimento econômico.

É importante lembrar que o mundo está bem diferente e muito mais competitivo que no passado. Um jovem de hoje não consegue nem se qualificar como candidato a uma vaga de emprego de qualidade se não tiver um curso superior, falar uma língua estrangeira e tiver completo domínio do computador e internet. Isso não era necessário há 20 anos, quando os atuais pais, professores e gestores eram jovens.

Desta forma, Oliveira (2010, p. 46) afirma que, todo este cenário apresenta uma reflexão: para atrair o interesse dos jovens as empresas precisarão inovar e flexibilizar seus modelos de empregos e relacionamentos com empregados. Os jovens também precisarão desenvolver com mais intensidade, algumas competências para serem bem-sucedidos em suas escolhas. As principais são:

➤ Paciência - o jovem vive em um ritmo intenso e, muitas vezes, a ansiedade em se tornar um profissional de sucesso, afeta suas escolhas e seu foco. Isto é mais grave quando ele é impaciente, pois impede que tenha tempo para desenvolver o conhecimento que só pode ser adquirido com a experiência. É importante que o jovem saiba que algumas de suas melhores escolhas são decorrentes da experiência. Isto só se alcança com paciência, pois experiência não pode ser acelerada, precisa ser vivida para ser conquistada;

➤ Foco em Inovação e Estratégia - buscar a mudança é uma característica desta geração e um de seus principais instrumentos são os questionamentos; contudo, se isso ocorre sem uma estratégia na forma de apresentar suas perguntas, é possível que os questionamentos sejam confundidos com confrontamentos, e isso pode bloquear possibilidades de mudanças e inovações;

➤ Resiliência - colocar dúvidas sobre modelos e padrões estabelecidos é a

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

melhor forma de provocar inovações. A flexibilidade é, muitas vezes, considerada destrutiva nas organizações; por isso esta competência precisa ser entendida, não como uma liberação insana e irresponsável, mas sim como uma busca da inovação, cuja melhor manifestação é a informalidade.

Essa geração possui muitas qualidades que não existiam nas gerações anteriores; por isso, cabe a todos, auxiliar os jovens a assumirem suas escolhas (boas e ruins), dando a oportunidade para que cada pessoa possa cometer os próprios erros e consiga crescer com eles; somente assim estaremos preparando as próximas gerações, que certamente farão escolhas que afetarão a todos nós. Conforme Perez (2010, p. 53), dentre as principais percepções, positivas e negativas, que os gestores têm dos profissionais da Geração Y, estão:

Positivas

- Muita habilidade com novas tecnologias;
- Aspiram ganhar muito dinheiro;
- Muito dispostos a aprender;
- São bem informados;
- Olham o mundo de forma pouco preconceituosa;
- Não são folgados/acomodados.

Negativas

- Têm muita ansiedade em crescer na empresa;
- São imediatistas;
- São mais agressivos que as gerações anteriores;
- Tendem a fazer só o que gostam;
- São muito ambiciosos;
- São muito competitivos;
- Saturam-se rapidamente das coisas;
- Confiam muito neles;
- Têm visão de mercado restrita;

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

- São individualistas;
- São superficiais em suas análises.

4 A Geração Y no relacionamento com os líderes

De acordo com O'Donnell e Yarrow (2009, p. 9), é de suma importância estabelecer relações honestas entre gestor e subordinados, e vice-versa, pois a Geração Y visa transparência e autenticidade dos fatos, tendo em vista que, com a internet não é tão fácil esconder a verdade.

Para Oliveira (2010, p. 31), o relacionamento com o líder é um dos fatores mais relevantes para motivação da Geração Y, portanto, independentemente da frequência com que o jovem se encontre com seu líder, a qualidade do relacionamento interfere diretamente em sua dedicação às atividades.

5 Turnover

Segundo Freire e Brandão (2016), entre os jovens da Geração Y o *turnover* é uma característica recorrente. Para esses autores, a insatisfação é o principal fator da rotatividade para essa geração. *Turnover* ou rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões, ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos em uma organização (SILVA, 2001, p. 38). Esse pode ser também um indicador de saúde organizacional.

Existem diferentes tipos de *turnover*: desligamentos voluntários ou evitáveis – por iniciativa dos funcionários; os involuntários – por iniciativa da empresa; além dos inevitáveis (aposentadorias, falecimentos, doença ou problemas familiares). Tecnicamente o *turnover* pode ser ocasionado por vários fatores, dentre eles:

- ✓ Recrutamento e seleção com problemas;
- ✓ Baixo comprometimento organizacional;
- ✓ Problemas com clima organizacional;
- ✓ Suporte organizacional com problemas;

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

- ✓ Remuneração inadequada;
- ✓ Mercado de trabalho aquecido.

O controle adequado do *turnover*, segundo Silva (2001, p. 41) e a implantação de uma política de desligamentos é uma ação preventiva, que tem o objetivo de evitar reflexos negativos para a organização e manter os colaboradores motivados; além disso, traz alguns benefícios para a organização, tais como:

- ✓ Redução do nível de insegurança dos funcionários;
- ✓ Desligamentos bem fundamentados, levando em conta as necessidades da empresa;
- ✓ Mudança da insatisfação gerada nos ex-funcionários por desligamentos malconduzidos;
- ✓ Aumento da responsabilidade dos gestores nos desligamentos e, conseqüentemente, nas contratações e no treinamento de pessoal;
- ✓ Preservação do nome da empresa;
- ✓ Diminuição de custos.

O *turnover* provoca algumas conseqüências negativas, tanto para o indivíduo, quanto para a organização:

- ✓ Custos: é a conseqüência organizacional mais representativa. Incluem custos de recrutamento, seleção, admissão, treinamento e de desligamento;
- ✓ Queda de nível de desempenho: diminuição do desempenho do funcionário antes de sua saída, o cargo vago durante a procura de um substituto, treinamento deste substituto para atingir um nível produtivo;
- ✓ Queda nos padrões sociais e de comunicação: efeito negativo sobre a interação do grupo de trabalho;
- ✓ Queda na moral: saídas de funcionários mudam a postura dos que ficam em relação à segurança e desempenho organizacional;
- ✓ Estratégias indiferenciadas de controle: soluções inapropriadas e contra-produtivas propostas pelos gestores, como aumento generalizado de salários, treinamentos intensivos, etc.;
- ✓ Custos de oportunidades estratégicas: cancelamentos de projetos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

potencialmente lucrativos.

Uma comunicação eficiente, através do desenvolvimento de *feedback*, canais formais múltiplos, frequentes e confiáveis, pode ser determinante para a diminuição do *turnover*.

6 Planejamento e desenvolvimento de carreira

O planejamento/realização de carreira pelo funcionário pode ter um papel fundamental na diminuição do *turnover*. O funcionário deve perceber uma vantagem futura para o seu desenvolvimento profissional. Portanto, a organização precisa mantê-lo informado sobre possíveis níveis de carreira, *feedback* sobre seu desempenho, oportunidade de autoavaliação, além de condições e programas de desenvolvimento.

7 Metodologia

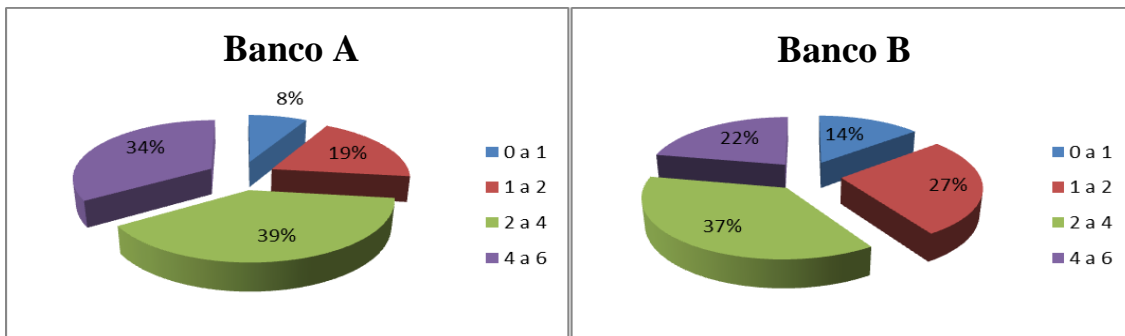
A metodologia adotada para a realização deste estudo envolveu pesquisa bibliográfica e de campo. Esta última foi realizada por meio de amostra com uma população de 100 sujeitos, colaboradores pertencentes a centrais de atendimento de duas instituições bancárias, com a finalidade de considerar aspectos e características apresentadas pela Geração Y. Os dados, coletados por meio de questionário composto por 12 questões fechadas, foram tabulados e analisados. A seguir, apresentam-se esses dados.

7.1 A pesquisa

Na questão tempo de trabalho nas instituições financeiras, constata-se que o percentual predominante (acima de 35%) é de dois a quatro anos, o que indica um índice baixo de *turnover*, mesmo tratando-se do primeiro nível de função. Ou seja, o colaborador enxerga expectativa de crescimento/permanência em ambas as instituições.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

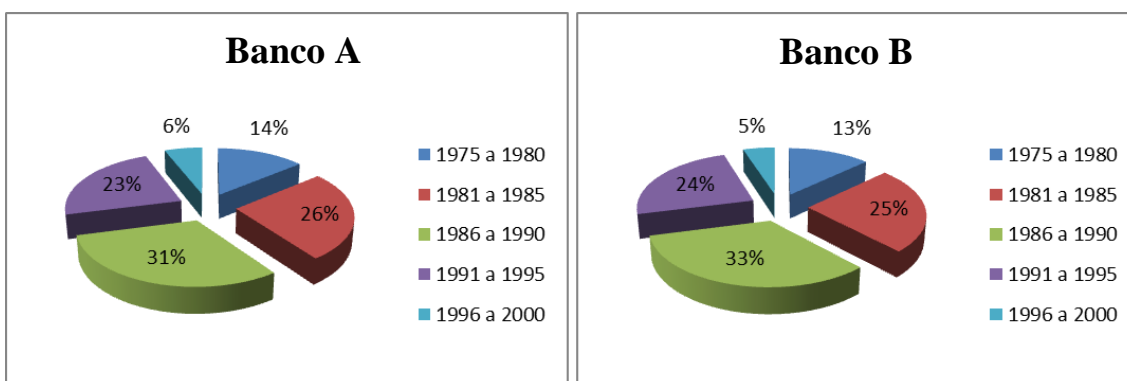
Gráfico 1 – Há quanto tempo o colaborador trabalha na instituição financeira?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Já na tabulação da questão da faixa etária de colaboradores, a mais expressiva na área de primeiro nível é entre 24 e 28 anos, em ambas as organizações. Não menos expressiva, aparece como faixa etária secundária entre 33 e 39 anos, com percentuais superiores a 25%. Nota-se que as duas instituições financeiras optam por um perfil profissional com nível de graduação e experiência profissional anterior (mesmo que pouco significativa).

Gráfico 2 – Qual o seu período de nascimento?



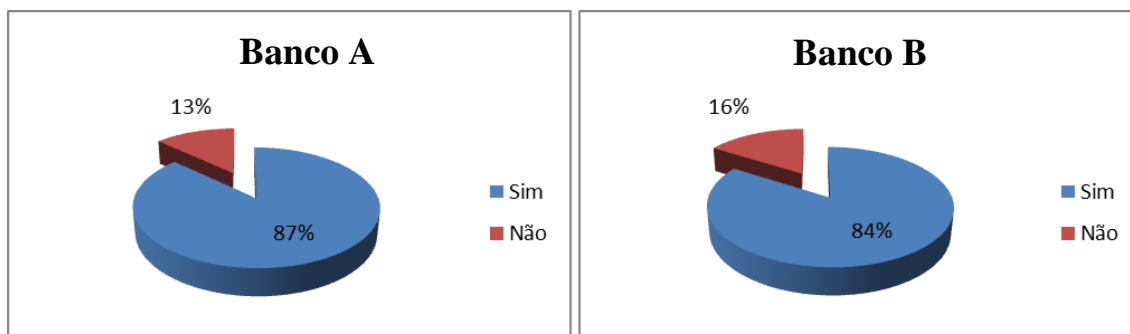
Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Observa-se que os jovens profissionais (predominantes na primeira faixa de trabalho nas instituições financeiras estudadas) possuem orientação acadêmica, e se

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

enquadram/identificam com o perfil da Geração Y. Com percentual médio de orientação superior a 85,5%.

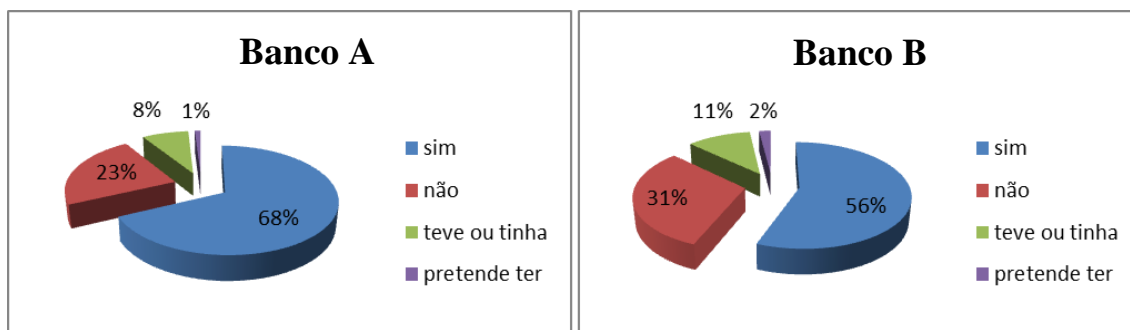
Gráfico 3 – Você sabe ou tem noção do que são as Geração X e Y?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

As duas instituições abordadas foram qualificadas por seus colaboradores como organizações de oportunidades. Este é um bom exemplo de *turnover* positivo (através de alocações de área) ao invés de desligamentos. Isso promove motivação, qualificação intelectual e incentivo ao aprimoramento individual (por haverem condições de crescimento de renda/carreira). Este comportamento é saudável e orgânico. Contudo, deve ser gerenciado com cautela para não afetar a estabilidade das atividades da área.

Gráfico 4 – Na empresa em que você trabalha, há um plano de carreira definido?

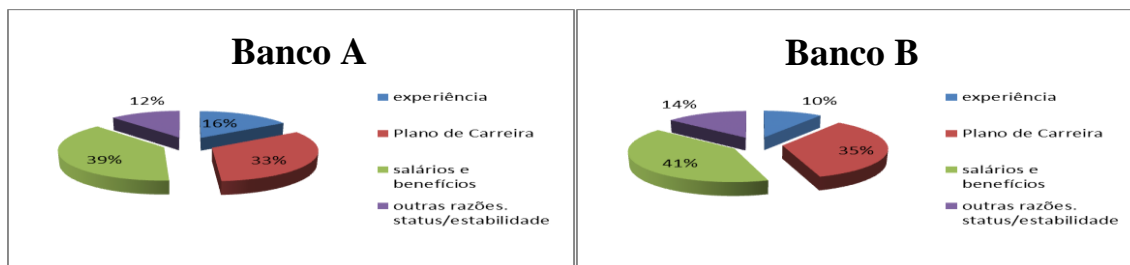


Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Ao observar o cenário de ambas as instituições, nota-se que as organizações possuem benefícios atrativos aos seus colaboradores e se mantêm muito competitivas em relação ao mercado. Este fator contribui para satisfação e permanência de seus funcionários. Novamente, o Plano de Carreira surge como índice decisivo para a motivação e estabilidade destes profissionais no mesmo seguimento/empresa, com ambos os índices com alta representatividade.

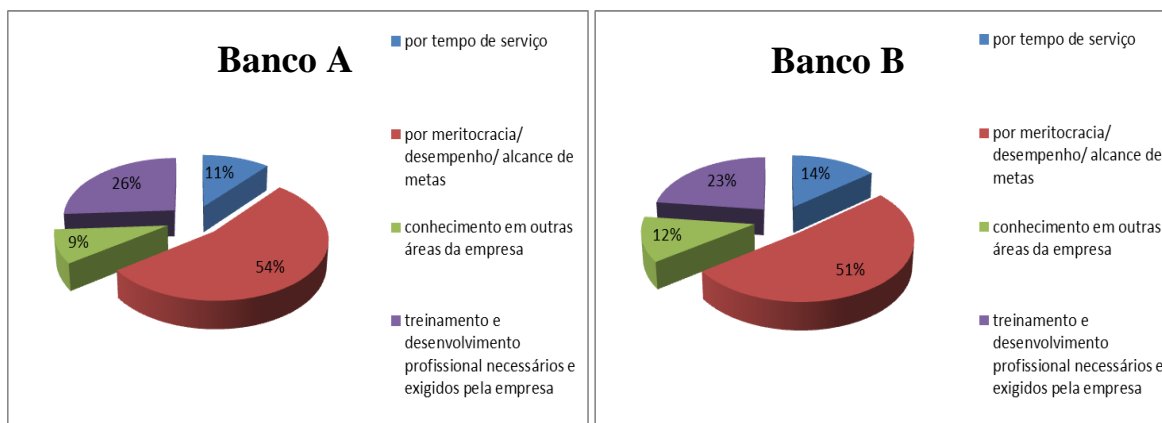
Gráfico 5 – O que leva/levou você a trabalhar em uma instituição financeira?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Observa-se que, nos dois cenários, meritocracia, análise de desempenho e alcance de metas deverão ser mandatórios para o crescimento profissional. Aliados aos investimentos em capacitação técnica e acadêmica. Com percentuais superiores a 50% em ambas as análises, torna-se frágil o processo de promoções, uma vez que os pontos avaliados deverão ser reconhecidamente justos para não gerar desmotivação aos demais.

Gráfico 6 – Em um Plano de Carreira, qual aspecto você considera mais relevante?

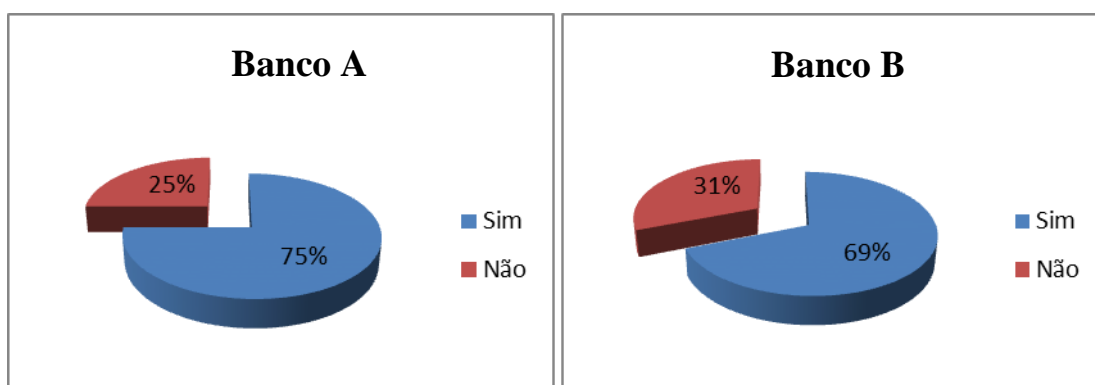


Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Ambas as Instituições oferecem condições de publicação de ideias, sugestões e críticas aos processos existentes, a fim de tornar os processos organizacionais mais flexíveis e arrojados.

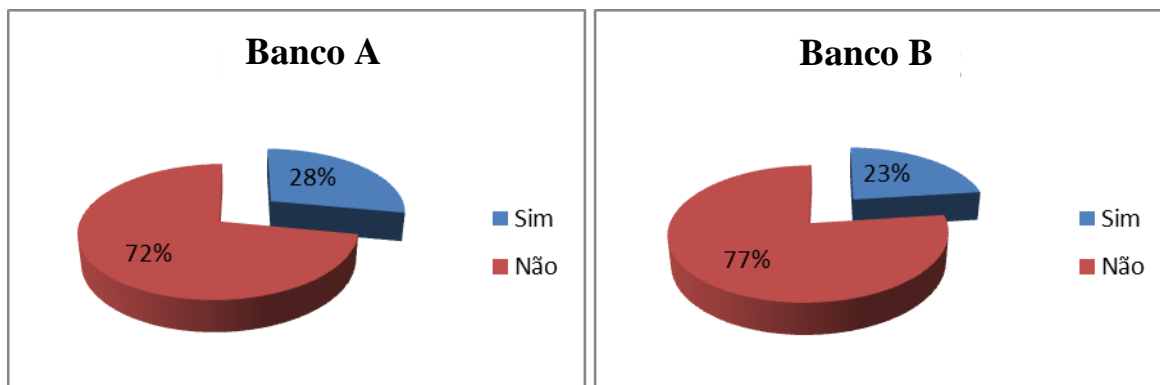
Gráfico 7 – A empresa em que você trabalha, estimula a participação dos funcionários na geração de ideias e possíveis soluções para os problemas?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Embora o nível de criatividade nestas instituições seja interessante/relevante (influenciado pela Geração Y), nem todas as ideias dadas são passíveis de implementação, ou possuem condições viáveis para prática. Há fatores importantes atrelados a aceitação e utilização de ideias, como por exemplo tempo/custo. Por isso, o percentual de aproveitamento de ideias é bem inferior ao de publicação das mesmas.

Gráfico 7a – Estas ideias são colocadas em práticas frequentemente?

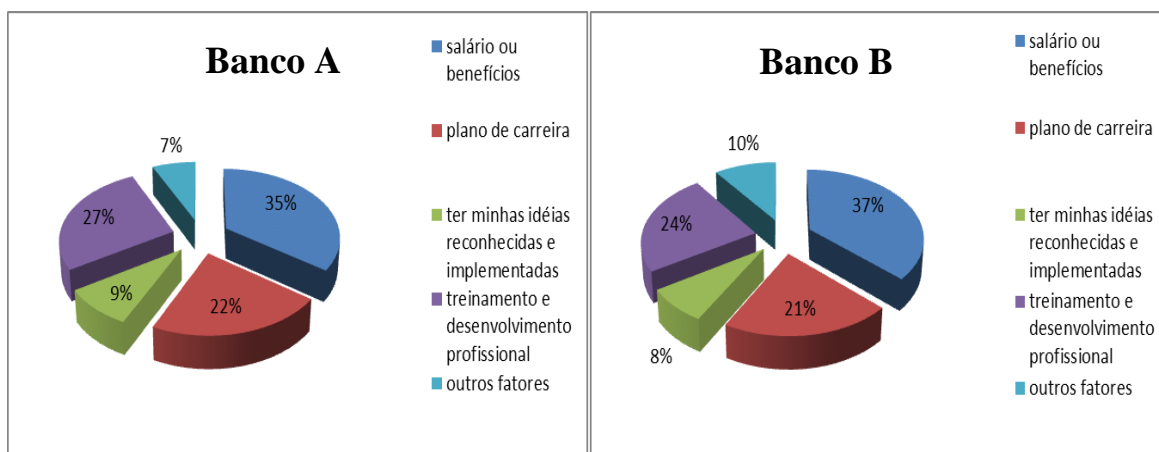


REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

De acordo com a pesquisa realizada, os profissionais destas organizações valorizam/priorizam os salários/benefícios (como indispensáveis) para satisfação e permanência; consideram que é mandatório também o plano de carreira (por estimular e incentivar o crescimento), além de investimentos em qualificação e aprendizagem (por exemplo: bolsas de estudo).

Gráfico 8 – O que você considera indispensável para sua satisfação e permanência na empresa?

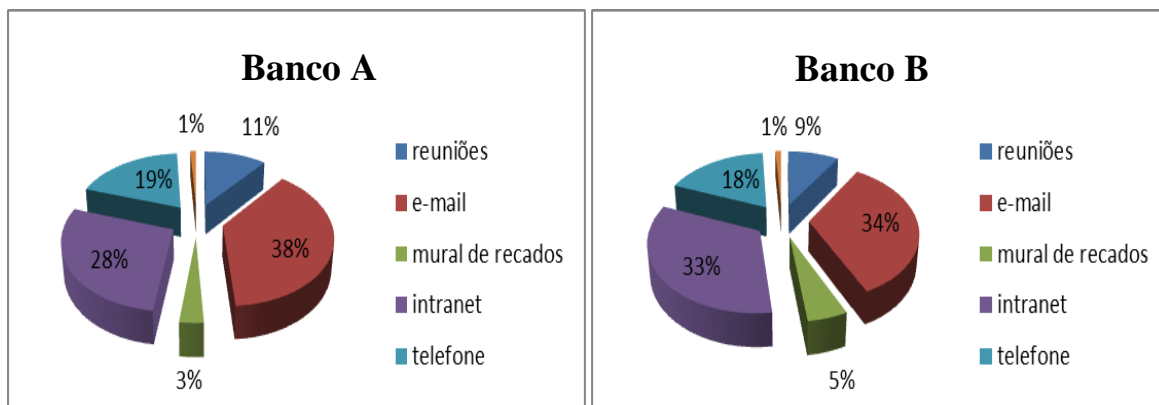


Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

O e-mail foi considerado o meio mais importante, claro e documentável meio de comunicação no ambiente de trabalho. Pois assegura negociações realizadas e compromissos firmados, além de procedimentos/processos a serem aplicados; sendo assim, se apresenta como um meio eficaz. Todavia, a intranet aparece com bastante representatividade, pois oferece agilidade e rapidez na obtenção de informações e soluções praticas (sem maior detalhamento), portanto, eficiente.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

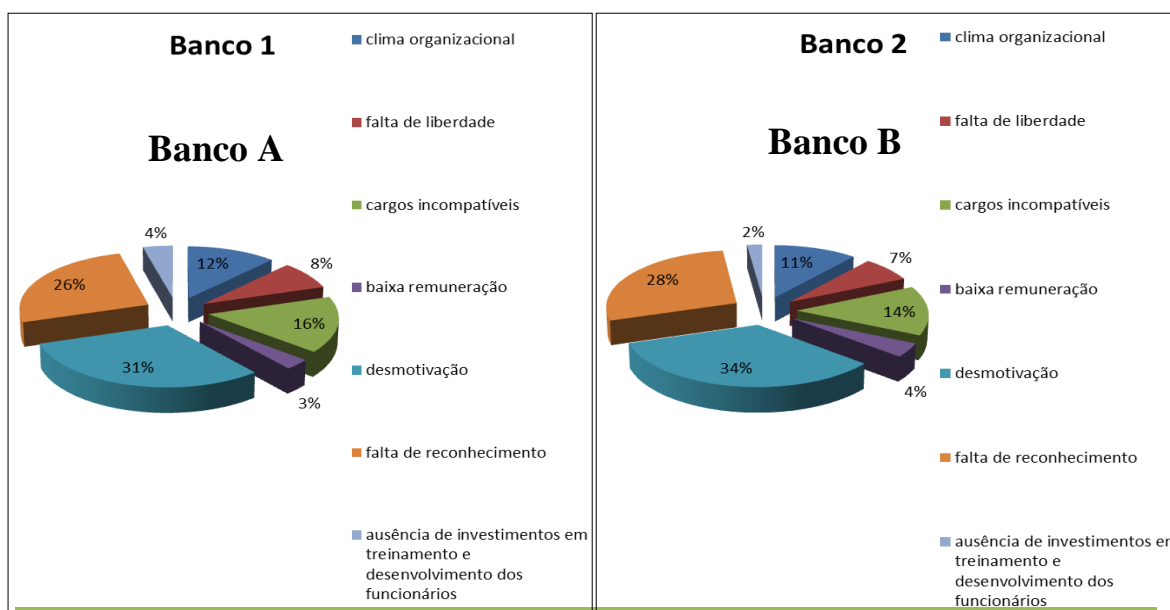
Gráfico 9 – Qual a melhor forma de se comunicar com outras pessoas no ambiente de trabalho?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Para que o entusiasmo na realização do trabalho cotidiano seja mantido é necessário que haja motivação. Em ambos os cenários, foram apontados como imprescindíveis para permanência na organização, a motivação e a valorização pessoais (o reconhecimento). Por isso, é conclusivo que além das necessidades higiênicas, o profissional em ascensão busca o suprimento de necessidades sociais e de estima para se sentir realizado no trabalho.

Gráfico 10 – Qual fator é decisivo para você sair da empresa em que trabalha?

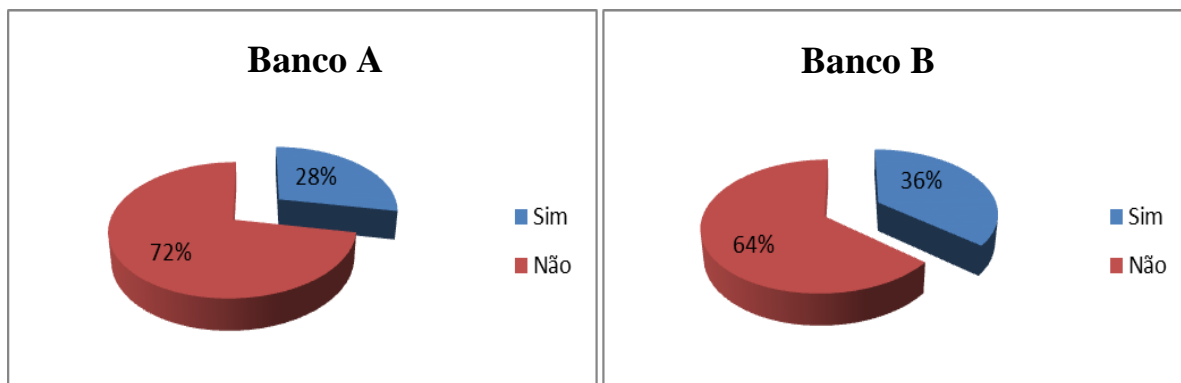


REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Quando o profissional se sente suprido/atendido em suas necessidades não enxerga necessidade de mudar. Embora a Geração Y seja imediatista, havendo oportunidade de expor o seu trabalho e obter reconhecimento pelo feito, estes profissionais se manterão para extrair ainda mais, do que a organização pode oferecer. Além disso, há fatores secundários de permanência como: ambiente saudável, liderança justa e profissional aliados a um ambiente dinâmico, pronto ao aprimoramento.

Gráfico 11 – Você costuma procurar outras oportunidades de crescimento, mesmo estando em uma empresa bem estruturada?

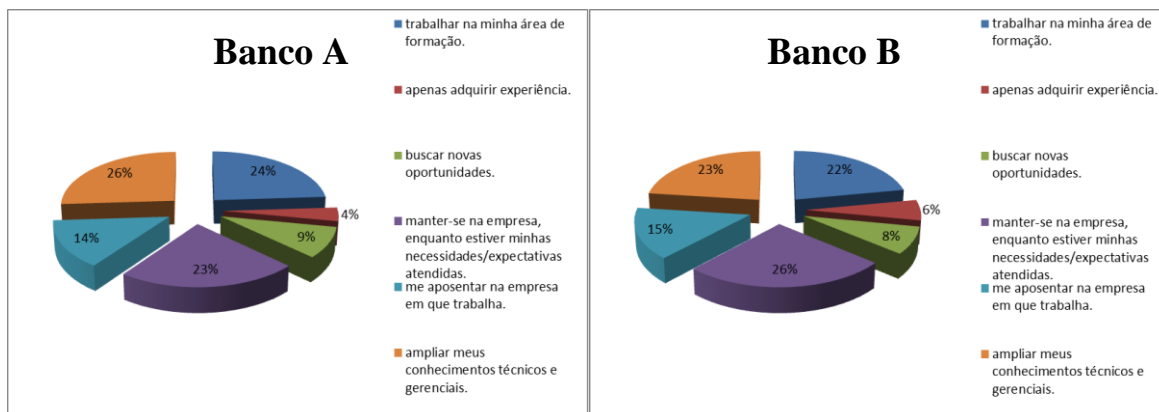


Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Dentre os entrevistados, em ambos os cenários se observa que foram apontados como essenciais para relevância de carreira e satisfação pessoal: o trabalho exercido na área de formação, a ampliação de conhecimento técnico e principalmente gerencial (para ascensão profissional) e trazendo veracidade as informações anteriores e o atendimento às necessidades correlacionadas à motivação como: benefícios, crescimento e expectativas.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Gráfico 12 – Em sua opinião, o mais importante para sua carreira é?



Fonte: Gráficos elaborados pelos autores deste artigo

Através da pesquisa realizada, é possível identificar que os colaboradores de ambas as instituições apresentam características semelhantes, principalmente nos quesitos motivação, ascensão profissional e qualificação. Observa-se também que a mudança no perfil comportamental dos profissionais mais jovens tem levado as empresas (instituições financeiras) a aprimorar as condições de trabalho oferecidas aos seus colaboradores, para não somente mantê-los, mas extrair o melhor de cada um deles e satisfazê-los em suas necessidades primárias e secundárias. Além disso, em ambos os cenários, nota-se que há fatores propiciadores da satisfação no trabalho como: liderança profissional e competente, meritocracia considerada, investimentos em capacitação intelectual e plano de carreira estabelecido e documentado; quando tais condições forem atendidas o *turnover* será passível de controle e planejamento.

Considerações finais

Por meio da pesquisa realizada e apresentada neste artigo, sobre a realidade atual da Geração Y nas instituições financeiras, os resultados permitem concluir que as pessoas dessa geração apresentam grande fidelidade, quando insatisfeitas com a organização; mas também dão maior importância para seus projetos individuais e não têm paciência para esperar por uma promoção; desejam que a ascensão na carreira ocorra rapidamente; são otimistas e confiantes nos resultados que podem obter ao

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

realizar um trabalho específico. Com isso destaca-se que a Geração Y se caracteriza por um perfil inovador, com tendências à volatilidade de comportamentos e liderança baseada em confiança e resultados. Pela juventude de suas experiências demonstram a necessidade do domínio-próprio em seu estilo de vida liderança.

Conforme mostrou a pesquisa, em ambas as instituições bancárias, o movimento da Geração Y ocorre na alocação de função, ao invés da movimentação de organização, pois os colaboradores enxergam benefícios diferenciados em permanecer na instituição e, durante o planejamento de carreira, valorizam a promoção por desempenho, em detrimento da promoção por tempo de serviço. Essa geração procura outras oportunidades de crescimento profissional, mesmo estando em uma empresa bem-estruturada.

Autoconfiança, otimismo e valorização do trabalho em equipe, são características marcantes nesta geração. A rotatividade de funcionários é constante, quando se trata da Geração Y, pois estão sempre em busca de inovação e conseqüentemente, de mudanças. Segundo Dutra (2010, p. 98), o desenvolvimento da carreira é responsabilidade do profissional, mas a organização deve fornecer ferramentas e técnicas que contribuam para que os funcionários possam medir seu potencial alcançando sucesso e crescimento profissional. A oportunidade de ter a carreira administrada, visando o desenvolvimento profissional é um dos principais motivos para a escolha da empresa onde trabalhar.

O plano de carreira é uma importante ferramenta para a manutenção dos recursos humanos, pois promove estímulos desafiadores aos profissionais. Mesmo com significativa importância no suprimento de necessidades de estima e motivação pessoal, ainda há muitas empresas que não adotam o planejamento de carreira, embora seja fator determinante para a satisfação e motivação.

Os resultados da pesquisa realizada permitem concluir que um programa de desenvolvimento de carreira, atrelado a uma política eficiente de RH, são itens indispensáveis para uma organização que quer reduzir o *turnover* e manter seus funcionários motivados e satisfeitos, principalmente se tratando da Geração Y.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Referências

DUTRA, Joel de Souza. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FREIRE, Lais; BRANDÃO, Victor. **Geração Y e turnover: por que os jovens mudam tanto de emprego?** Publicado em 24 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://portal.metodista.br/rpcom/carreiras-e-tendencias/geracao-y-e-turnover-por-que-os-jovens-mudam-tanto-de-emprego>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

MENDES, Jerônimo. **Conflito de gerações**, 2009. Disponível em: <portaldomarketingArtigos/Conflito_de_geracoes.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MESQUITA, Manuela. **Jovem da Geração Y deve respeitar profissionais experientes a favor de seu próprio crescimento**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/jovem-da-geracao-y-deve-respeitar-profissionais-experientes-a-favor-de-seu-propriocrescimento/24849/>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

NISHI, Juliana Mayumi et al. Análise do perfil e da intenção empreendedora de empresários da Geração Y. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 14, p. 143-170, jul./dez., 2013.

O'DONNELL, Jayne; YARROW, Kit. **Gen BuY: how tweens, teens and twenty-somethings are revolutionizing retail**. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PEREZ, Daniele Moreira. **Gestão nos tempos da Geração Y**. Monografia. Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

PERISCINOTO, Alexandra. **Geração Y chega ao mercado de trabalho**, 2008

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

PORTES, Gustavo. **Geração Y - características e liderança**: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes. Ponta Grossa: UEPG, 2008.

SANTANA, Peri da Silva; GAZOLA, Janice Natera Gonçalves. Gestão, Comportamento da Geração Y. **XIII SEMEAD - Seminário de Administração**, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/995.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

SILVA, Glenio. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VOCÊ S/A. Entendendo as Gerações X e Y. **Revista Você S/A**, ed. 0135, 2009. Disponível em: <<http://voca.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoesx-y-500937.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

WADA, E.; CARNEIRO, N. **Necessidades da Geração Y no cenário de eventos**, 2010. Disponível em <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

Recebido em: 21/09/2017
Aceito em: 10/10/2017