

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**A GESTÃO DE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y PARA O SETOR DE  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**GENERATION OF PROFESSIONAL MANAGEMENT Y FOR CREDIT  
COOPERATIVE SECTOR**

Fernanda De Oliveira, Cláudia De Freitas Michelin, Italo Fernando Minello e Estêvão Da Silva  
Marinho

**RESUMO**

A Geração Y é umas das cinco gerações distintas de indivíduos que simultaneamente, estão em atividade no mercado de trabalho. Munidos de informações e tecnologias, possuem um conceito diferente de trabalho, que além de ser uma fonte de renda deve propiciar o aprendizado e a satisfação pessoal. Diante disso, existe a necessidade de reposicionamento dos gestores em relação a gestão dos que são Geração Y, de forma que sejam capazes de atraí-los, desenvolvê-los e retê-los propiciando a sustentabilidade das organizações. Assim, o estudo tem como objetivo identificar e descrever a percepção dos colaboradores pertencentes à Geração Y em relação a forma como são gerenciados e identificar a percepção dos gestores sobre sua própria atuação quanto a gestão dos colaboradores da Geração Y em uma cooperativa de crédito. Para que se atendessem os objetivos propostos o estudo de caso foi o método adotado, com pesquisa de caráter exploratória e descritiva e com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. Assim, conclui-se que por conta de não se ter processos padronizados de gerenciamento de pessoas e políticas de reconhecimento e recompensas, cada gestor realiza de forma diferente o gerenciamento das pessoas, elegendo critérios entendido por ele como ideais, que não remete clareza, fazendo com que as possíveis ações realizadas, não sejam tão perceptíveis a todos os colaboradores Geração Y. Da mesma forma os colaboradores percebem as ações dos gestores em relação ao gerenciamento de pessoas com comunicação, respondendo suas próprias expectativas, porém não percebem em sua totalidade as ações de reconhecimento. Esse fator pode indicar que os gestores falham neste sentido. Recomenda-se à cooperativa, a criação e implantação de um treinamento de gerenciamento de pessoas direcionado aos gestores, e de uma política de reconhecimento e recompensas direcionada aos colaboradores de forma a melhorar as relações e tornar as ações eficazes nos seus processos e sustentável nos seus resultados.

**Palavras-chave:** Geração Y, comportamento, cooperativa de crédito.

**ABSTRACT**

Generation Y is one of five distinct generations of individuals who simultaneously are active in the work market. Provided with information and technology, this generation has a different concept of work, which besides being a source of income, should provide learning and personal satisfaction. It makes them have a distinct behavior from other generations of which managers were accustomed. Therefore, it is necessary repositioning of managers in relation to management of Generation Y in order to attract, develop and retain them, providing the sustainability of organizations. Thus, the study aims to identify and describe the Generation Y employees perception in relation to how they are managed and to identify the managers perception about their performance as Generation Y employees management in a credit union.

To achieve the goals, the adopted method was a case study, with an exploratory and descriptive research and qualitative and quantitative analysis of data. So, in conclusion, due to lack of standardized processes of management people and recognition and rewards policies, each manager performs differently the management people, electing criteria he considers most appropriate, do not showing clearly, making the possible actions taken are not as noticeable to all Generation Y employees. Similarly, the employees perceive the actions of managers in relation to management of people with communication, answering their expectations, but do not realize all the recognition actions. This factor may indicate that managers fail in this matter. It is recommended for this organizations the creation and implementation of a people management training directed to managers, and a politics of recognition and rewards directed to employees.

**Keywords:** Y Generation, behavior, credit cooperative.

## 1. Introdução

Atualmente habitam nas empresas profissionais de variadas gerações, Veterano, nascidos entre 1920 e 1940, Baby Boomers, nascidos entre 1941 e 1960, Geração X, nascidos entre 1961 e 1981 e Geração Y ou Milênio, nascidos depois de 1982 e 2000. Com diferentes comportamentos, atitudes, valores, visões, linguagens, cada geração possui suas características, particularidades, ambições, que refletem em seus comportamentos que, por consequência, refletem no papel do profissional na empresa. Uma destas gerações, a Geração Y, vem despertando o interesse e curiosidade pelo seu comportamento ousado, imediatista, inovador, impaciente, não linear, “multitarefa” e autoconfiante, com necessidade de reconhecimento ao final de cada projeto, e feedback constantes (LINPKIN e PARRYMORE 2010).

Os gestores, por sua vez, encontram dificuldades em compreender tal comportamento, muitas vezes sem saber como lidar com esses profissionais Geração Y. Contudo é compreendido também que o sucesso de uma organização está em seu capital intelectual e na capacidade que este capital possui em agregar valor a própria organização. Devido à esta realidade, existe a necessidade de as empresas se adaptarem e entenderem o comportamento, forma de atuação e expectativas desta geração quanto a sua gestão, para que possam ser assertivos quanto as necessidades da empresa e a expectativa do profissional da Geração Y, a fim de atrair, desenvolver e reter este público capaz de somar de forma positiva na performance da empresa no mercado. Neste sentido a pesquisa teve como objetivo identificar e descrever a percepção dos colaboradores pertencentes à Geração Y em relação a forma como são gerenciados e identificar a percepção dos gestores sobre sua própria atuação quanto a gestão dos colaboradores da Geração Y em uma cooperativa de crédito.

Assim, no âmbito empresarial, a pesquisa justifica-se pelo fato de que, grande número de profissionais desta geração está nas empresas atualmente, e por terem características e comportamentos peculiares é pertinente a necessidade de conhecer quais suas expectativas em relação a sua gestão, como almejam ser gerenciados e, por conseguinte, como os gestores devem lidar com os anseios e expectativas destes jovens e potenciais profissionais, já que esse capital humano é importante dentro do quadro funcional das instituições. Santos (2011) aborda a importância de entender comportamentos dentro de organizações no sentido de que organizações são criadas para obter sustentabilidade empresarial sob as quais a gestão e os gestores devem procurar o desenvolvimento de competências de sua própria equipe.

Neste cenário, as organizações precisam ser estruturadas de maneira que possam reagir rápida e criativamente em qualquer situação, pois os ambientes são mutantes e os fatores internos e externos afetam a rotina, os processos, os resultados e a sustentabilidade. Para Barki (2013) as organizações precisam ter visão social de modo que consigam adquirir responsabilidade social corporativa que é o comprometimento permanente de agir eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico enquanto melhoram a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, assim como da comunidade local e da sociedade como um todo.

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico abrange conceituação de cooperativa de crédito, o papel do gestor, gerenciamento de pessoas e um aprofundamento sobre Geração Y.

### Cooperativa de Crédito

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados. As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária (BRASIL a, 2016). Por se tratar de uma gestão cooperada, a sustentabilidade de uma cooperativa de crédito depende dessa cooperação, neste sentido o estudo entendeu como pertinente escolher esse tipo de organização para aplicar a pesquisa.

### Gestor

Para fins de estudo e aplicação desta pesquisa foi utilizada a definição de Gestor para referir-se a pessoa responsável por realizar a gestão de uma filial da organização. A conceituação de Gestor dentro da organização, adotada nesta pesquisa, significa administrar e gerenciar negócios e pessoas, assim fica evidente que possui características de Administrador, Gerente e Líder. Ao longo do tempo, as denominações das funções administrativas se modificaram, mas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir o papel do administrador. Dada a diversidade de definições, adotam-se neste trabalho as terminologias planejar, organizar, liderar e controlar para designar as funções de gestão (OLIVEIRA et al., 2015).

Desta forma define-se o gestor como alguém que realiza a gestão dos negócios e das pessoas, traçando estratégias e planos, coordenando, executando, liderando e controlando por meio de comandos e direcionamentos, para o alcance dos objetivos propostos pela organização, sem deixar de realizar a Gestão de cada indivíduo pertencente a sua equipe, no que se refere a sua atuação, desenvolvimento e carreira.

Partindo-se da concepção de Batista dos Santos e Oliveira (2015), o gestor deve se comportar como modelo, cooperador, mobilizador da mudança, e visto como exemplo, mas, principalmente, é narrado como líder e como responsável pelo que acontece nas organizações. Para Ulrich (2001), os gestores devem atender as necessidades dos colaboradores e garantir sua contribuição e orientação, mediante liderança, ajudando-os a desenvolverem competências para fazer um bom trabalho, com segurança e autonomia.

Liderar nos dias atuais possui um conceito moderno, “Liderar é sinônimo de energia positiva e entusiasmo”, o líder deve desafiar, entusiasmar e inspirar cada colaborador de sua equipe, assim estes irão querer mais, “A nossa energia produz energia”, assim liderar é sobretudo ser capaz de influenciar, contagiar as emoções dos demais criando assim energia, entusiasmo e empenho (NOGUEIRA, 2010).

A função do Gestor em uma organização é imprescindível para a saúde e sobrevivência da mesma, pois este possui em suas mãos todas as ferramentas de que precisa para desempenhar seu papel com eficiência e eficácia alcançando juntamente com sua equipe, os objetivos propostos pela organização, através da potencialização de habilidades e competências. Para De Benedicto *et al.* (2015), algumas das habilidades necessárias para ser um bom administrador são exercer a liderança situacional; habilidades em motivação de pessoas; ter visão estratégica e capacidade de planejamento; primar pela qualidade dos produtos e serviços; ter conhecimentos em administração e áreas afins; praticar uma comunicação estratégica; ser criativo, inovador e visionário.

Para Drucker (1998), a atuação do administrador é decisiva, não só para a própria empresa, mas também para o prestígio, sucesso e posição do administrador, para o futuro do sistema econômico e social, e para a sobrevivência das instituições.

### **Gerenciamento de Pessoas**

O Gerenciamento de pessoas é uma das funções mais relevantes dentro de uma organização, pois diz respeito ao maior capital que uma organização pode ter. Por meio do gerenciamento das pessoas, guiado pelos valores da organização, pode-se fomentar, liderar, orientar e acompanhar o desenvolvimento dos profissionais capazes de desenvolver-se e assim, por conseguinte, desenvolver a organização (ULRICH, ULRICH, 2011).

O gerenciamento das pessoas segue políticas e regimentos estabelecidos pela organização, normas e diretrizes advindas da alta direção da organização, que em algum momento foram definidos juntamente com a área de recursos humanos da mesma. Tais parâmetros devem incentivar as pessoas a executarem suas tarefas de maneira eficiente, de modo que contribuam para a consecução das metas, dentro das normas estabelecidas pelas empresas.

Dutra (2002) considera que o contexto das organizações fez com que as mesmas necessitassem modificar o perfil de seus profissionais, passando de obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores. A figura do empreendedor, para os investigadores dessa área, é um elemento importante a ser estudado no contexto organizacional, pois suas características comportamentais podem ser alteradas por transformações no ambiente, especificamente quando há transição do sucesso para o insucesso empresarial (MINELLO e SHERER *et. al.*, 2014), neste modo o comprometimento das pessoas com o negócio e com a estratégia passa a ser fundamental. Drucker (1987) aborda que o sucesso ou mesmo a sobrevivência de uma empresa depende, fundamentalmente, do comportamento e das características pessoais que marcam os empreendedores inovadores. Ele menciona que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual explora-se a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

É delegada ao gerente ou gestor a responsabilidade de, seja qual for à atribuição do funcionário, gerenciá-lo, orientá-lo e traçar planos para o desenvolvimento da sua carreira. Para isso, o gestor precisa conhecer cada indivíduo pertencente ao seu grupo, sua história, seus sonhos, projetos para o futuro e, mais do que isso, fazer com que seus planos individuais vão ao encontro do

planejamento da empresa. Este desafio inicia na contratação e permanece durante toda a trajetória do profissional dentro de determinada empresa ou setor. Cabe ao gerente ter empatia e sensibilidade suficientes para detectar improdutividade, desmotivação e os motivos que geram tais reações. É um processo desafiador, porém, gratificante, pois quando bem sucedido rende fidelização e satisfação da equipe. “Quando você, como líder, ajuda os empregados a desenvolver percepções honestas, você os ajuda a investir nos sonhos reais que trazem significado para a vida, você pode ajudar os empregados a descobrir a sua identidade por meio de avaliações formais, observações informais, conversas e atividades” (ULRICH, ULRICH, 2011).

O sucesso requer ter as pessoas certas nos lugares certos na hora certa e com a qualificação certa (ULRICH, SMALLWOOD, SWEETMAN, 2009). Cada vez mais fica claro de que o envolvimento das pessoas gera um engajamento e comprometimento das mesmas, pois elas passam a se sentir parte, e este envolvimento não se dá apenas com bons salários e bons benefícios, mas também quando adquire vantagens na relação com a empresa. Desta forma Dutra (2002) entende que encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as expectativas dos profissionais é necessário.

### **Geração Y**

A Geração Y, também conhecidos como Geração Milênio, Geração da Internet, Geração Canguru, contempla todos aqueles nascidos entre 1982 e 2000. Segundo o IBGE (instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os dados do Censo de 2010 mostram que os indivíduos dessa geração compreendem 72.056.041 pessoas no Brasil, sendo 37,08% da população, no Rio Grande do Sul são 3.680.633 pessoas, sendo 34,4% da população e no município de Cachoeira do Sul, cidade sede da cooperativa estudada, são 26.637 sendo 31,8% da população.

Com cerca de 74 milhões de pessoas, esta próxima da geração de Boomers, nascida no Pós-Guerra, com 78 milhões de pessoas é muito maior que a Geração X com aproximadamente 50 milhões de pessoas. A Geração Y invadiu o mercado criados pelos Veteranos e Boomers, e esta exigindo mudanças na cultura empresarial. Só seu tamanho já faz diferença (LINPKIN e PERRYMORE, 2010). A partir da década de 90 a revolução tecnológica transformou o ambiente de trabalho. Em meio a um cenário de intensa competitividade e do crescimento da complexidade das organizações a Geração Y passa a atuar fortemente no mercado de trabalho (SANTOS, 2011).

Segundo Linpkin e Parrymore (2010) essa geração é multitalentosa, superestimada, socialmente conciente, exigente e criativa. Também representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes, que geralmente tem a mesma idade de seus pais super protetores. A maioria dos Boomers e das pessoas da Geração X, também incomodou os pais, com sua rebeldia e seu gosto musical. A Geração Y esta fazendo o mesmo no mundo profissional: se rebelando contra a meia-calça, as jóias, pastas e reuniões presenciais, defendendo o piercing, as bolsas a tiracolo e as mensagens de texto.

Possuem a capacidade de fazer várias atividades ao mesmo tempo e com foco em todas. Esta geração nasceu na era das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança. Enquanto as demais gerações antecessoras eram analógicas, esta Y é digital, com alta capacidade de entendimento e manuseio a tecnologias, assim lidam de maneira natural com as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação eletrônicos. Os ipsilons são ambiciosos, cooperativos, imediatistas, esperançosos, preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos, gostam de desafios e oportunidades, e convive muito bem com a diversidade. Uma

de suas principais características é o fato de serem multitarefa e não lineares, e por isso possuem dificuldade de entender hierarquia e de compreender o fato de os colaboradores de uma organização percorrerem um caminho dentro desta, ocupando um cargo e depois outro, para subir degrau por degrau para enfim serem chefes. Para eles qualquer um pode ser chefe e mesmo é tratado por essa geração como um simples colega de trabalho (LIPKIN e PARRYMORE 2010).

Conforme Oliveira (2010) os indivíduos da Geração Y buscam a felicidade para o agora, diferente das gerações antecessoras que economizavam ao longo da vida e aguardavam a aposentadoria para viver a vida e ser feliz. Os Ys são habituados com as mudanças, este senso de urgência e de mudança esta relacionado ao momento da vida pelo qual estão passando. Devido ao alinhamento das características da Geração Y às exigências do ambiente como agilidade, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, foco no resultado, interesse pelo constante desenvolvimento, este grupo de pessoas pode ser considerado muito importante para as organizações (SANTOS 2011).

### **Geração Y e as Relações no Trabalho**

Já inserida no mercado de trabalho, essa geração está começando a influenciar de maneira mais direta os destinos da sociedade, por realizarem várias atividades ao mesmo tempo esperam pelo reconhecimento no trabalho e possuem a necessidade de constantemente estarem recebendo *feedbacks*. Com as relações de informalidade com o trabalho, a liberdade foi substituída por flexibilidade e conveniência (OLIVEIRA, 2010).

Para a Geração Y, o reconhecimento está atrelado em seu sentido maior, *Feedbacks* constantes sempre ao final de uma atividade asseguram que estão sendo acompanhados e reconhecidos (CALLIARI e MOTTA, 2012). Conforme Oliveira (2010), a geração Y tem por desejo a vontade de inovar, de pertencer, de ter significado, de conciliar o trabalho com qualidade de vida, o desejo de que seu trabalho faça sentido, um ambiente colaborativo, alegre, em que haja respeito, valorização, importância e pertencimento, são motivados por desafios e interesse de ascensão rápida. Estes jovens poderão se frustrar em um ambiente sem inovação, que não proporcione autonomia, para Rumblesperger *et al.* (2012) o jovem Geração Y tem alto interesse em atuar em projetos, gerenciar ou participar, ou seja, estruturas de ação pontual e com fim determinado.

Essa geração deseja apenas saber o que a organização espera deles, e se tiverem tal clareza, juntamente com certa autonomia, farão além do esperado. Assim as organizações precisam estar preparadas para receber e entender esta geração, pois atitudes e comportamentos antes vistos como ruins, possuem outro conceito, como por exemplo, o fato de os ipsilons fazerem várias coisas ao mesmo tempo durante o trabalho. Neste sentido Lancaster e Stillman (2010) afirmam também que a Geração Y pode conversar, mandar SMS e *twittar* de forma incessante sobre o que faz no trabalho e durante o mesmo, tudo com êxito, se as empresas tiverem um entendimento e usar esta capacidade a seu favor terão ganhado com isso.

Segundo Oliveira (2010) o que os jovens Geração Y mais precisam é de referência, de mentores, não alguém que aconselhe e sim que inspire, que os faça caminhar em uma direção, em busca de conhecimento e desenvolvimento. Conforme Muller (2014) esta é uma geração que busca o crescimento e conhecimento contínuo, buscam se especializar, para que possam crescer profissionalmente, são comprometidos com o sucesso e por isso pretendem estudar por toda vida, estão sempre conectados a novas tecnologias e novas tendências. Conforme Lipkin e Perrymore (2010) em comparação com as gerações antecessoras, a Y é a mais aberta e ousada,

não possuem medo de encarar desafios, de se expressar quando tem uma idéia, essa natureza de confiança e desembaraço somado ao orgulho, faz com que estes jovens possuam maior facilidade em expressar suas idéias e assumir riscos.

Para Lancaster e Stillman (2010), a Geração Y esta procurando empregos nos quais possa expressar a si mesma e a seus talentos únicos, e fica decepcionada quando o local de trabalho não dá apoio. Os autores enfatizam que a Geração Y nem sempre é a melhor para lidar com avaliações negativas ou corretivas. Neste sentido Lipkin e Perrymore (2010), ressaltam que a avaliação 360° pode ser uma excelente ferramenta para ajudar os colaboradores Y a desenvolverem a capacidade de aceitar *Feedback*, principalmente construtivo, e se conscientizarem de seus pontos fortes e de áreas que precisam de melhorias.

Neste sentido, Lancaster e Stillman (2010) descreveram alguns fatores que ajudam a descrever os indivíduos da geração Y, como características e comportamentos no trabalho, denominadas de As sete tendências que compõem o Fator M, são elas:

- **Garantia de Direitos:** Os membros dessa turma foram criados durante o movimento da valorização da autoestima, ouvindo muitos elogios, e viraram adolescentes que se julgam capazes de conquistar tudo o que quiserem na vida. Assim, eles se vêem como alguém que merece tratamento especial quando entra no mercado de trabalho. Eles têm muito a oferecer, mas também esperam muitas coisas, de benefícios e promoções. Como estabelecer padrões realistas que os motivem sem enfraquecer as demais gerações?

- **Significado:** O sonho esta deixando de ser “ter um emprego” e passando a ser “ter um emprego que signifique alguma coisa”. A Geração Y quer ter uma vida boa graças a um trabalho que tenha valor e contribua para a empresa, o país, uma causa ou para a comunidade. Conforme a economia cresce, as empresas se sentem pressionadas a explicar ao integrante da Geração Y como seu papel tem a ver com a missão maior da empresa e como ele pode encontrar sentido no trabalho desde o primeiro dia.

- **Grandes Expectativas:** A geração Y começa a trabalhar com grandes expectativas de realização e sucesso. Infelizmente, a experiência de trabalho nem sempre é o que ela esperava e seus membros mudam de emprego em busca de um que tenha mais a ver com eles. Veteranos, Baby Boomers e a Geração X também se surpreendem quando suas expectativas em relação a essa geração não são correspondidas.

- **Necessidade de dinamismo:** Esta é uma geração que mal conhece o mundo sem computador pessoal. A maior teve acesso às informações, diversão ou as outras pessoas com um clique desde criança. Como a chegada de uma nova geração multifuncional altera os modos de trabalho? Quando ser dinâmico nem sempre é a maior escolha? E como as empresas vão lidar com a velocidade que eles esperam aprender, crescer, interagir e avançar?

- **Rede social:** Ter acesso à informação na velocidade da luz ensinou a Geração Y a se comunicar de outras maneiras. Eles publicam, batem papo, criam links e usam comunicadores instantâneos para debater fervorosamente política, religião, cultura, pop e a vida com pessoas que nunca encontraram frente a frente. Essas pessoas fazem parte de poderosas redes as quais eles tocam suas vidas.

- **Colaboração:** Na escola e em casa a Geração Y foi ensinada a argumentar. Não deveria causar surpresa para os patrões que ela chegasse ao trabalho querendo ter voz. Dar ordens saiu de moda; em seu lugar entraram conversas francas e negociações em que as duas partes cedem. A tendência se acentua conforme a Geração Y cobra novas formas de liderança e tomada de decisão baseadas na colaboração. Essa turma tem uma grande capacidade de cooperação da qual fará uso, mas como as outras gerações reagirão a essa nova forma de relação?

Essas tendências explicam o comportamento dessa geração, conforme Cavazotte *et al.* (2010), os geração Y possuem expectativas como as demais gerações. Almejam crescimento na empresa, bom salário, dinamismo, reconhecimento e *feedback*, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, bom relacionamento com a equipe e trabalhar em uma organização socialmente responsável. Como se percebe nessas breves descrições, as tendências trazidas pela chegada ao mercado da Geração Y são provocadoras e representam um desafio ao estilo de trabalho (LANCASTER e STILLMAN 2010).

Dutra (2010) enfatiza que a gestão destes profissionais vem sendo motivo de preocupação para as organizações. Lidar com todas as características desta geração pulsante em suas atitudes são desafios para gestores que são de outras gerações. Assim existe a necessidade de se ter o entendimento das características, comportamentos, anseios e expectativas deste jovem profissional, a fim de gerenciá-lo e desenvolvê-lo de forma a propiciarem seu crescimento juntamente com o da organização.

### 3. Metodologia

O estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa responde a questões particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, preocupa-se com motivos, significados e crenças dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a variáveis. A pesquisa quantitativa trabalha com dados matemáticos demonstrados através de equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados qualitativos e quantitativos se complementa, pois a realidade entre eles interage dinamicamente (MINAYO, 1999).

Quanto aos objetivos, à pesquisa é exploratória e descritiva, de acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e construir hipóteses. As pesquisas descritivas são criadas e estruturadas, para medir as características descritas no problema de pesquisa. Em relação ao método, a pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, estratégia adequada quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005).

A pesquisa foi realizada em uma Cooperativa de Crédito, especificamente em três unidades de atendimento ao público. Os instrumentos, questionário e entrevista semi estruturada, respectivamente, foram aplicados nos colaboradores pertencentes à Geração Y, totalizando quarenta e sete (47) e nos gestores, totalizando seis (6).

As variáveis norteiam e categorizam a coleta de dados, com o intuito de focar a pesquisa na resposta de seu problema e nos objetivos propostos. Assim para o estudo proposto foram utilizadas as variáveis abaixo:

**Quadro 1:** Descrição das Variáveis de pesquisa.

VARIÁVEIS	CONCEITO
Gerenciamento de Pessoas	Gerir pessoas é poder entender e conceituar habilidades, ações, inteligências, normas e principalmente o comportamento humano dentro das organizações (REGINALDO, TARTARI e LIRA, 2015).
Comunicação	Definida como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica que constitui as organizações. (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2009).



Expectativa	Cavazotte, Lemos e Viana (2012), identificam entre as expectativas dos jovens com relação ao trabalho, algumas aspirações típicas das gerações antecedentes, socializadas em um contexto de trabalho mais estável, no qual as carreiras corporativas norteavam as ambições dos profissionais.
Reconhecimento	O reconhecimento dos funcionários, para Robbins (2005) podem ter diferentes formatos. Eles vão desde um “muito obrigado” espontâneo, e ou em particular, até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A coleta de dados se deu com a aplicação de um questionário fechado aplicado aos colaboradores Geração Y e por meio de entrevista semi estruturada aplicada aos Gestores. Para a análise e interpretação dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

#### 4. Descrição e Análise dos Resultados

Com base na análise dos resultados da variável “Gerenciamento de Pessoas”, constata-se que os colaboradores Geração Y em sua maioria, grau de concordância entre 76,60% a 91,49%, percebem as ações de seus gestores em relação ao seu gerenciamento, atuando de forma a acompanhar e apoiar no desenvolvimento do trabalho, pontuando pontos fortes e necessidade de melhorias. As ações de desenvolvimento e busca pelo conhecimento são as formas encontradas para que os mesmos possam realizar várias tarefas ao mesmo tempo, podendo atuar como multiespecialista, contribuindo assim para o crescimento e a retenção dos mesmos na Cooperativa. Os colaboradores ainda elegeram direcionamento no planejamento de ações de desenvolvimento, preparando-os para novos desafios, como sendo um dos itens mais importantes dentre os demais abordados nesta variável, e que gostariam que seu gestor priorizasse.

Já os gestores, grau de concordância ente 66% e 100%, afirmaram realizar tais ações, o que transparece que a relação entre a expectativa dos colaboradores é atendida pela realidade da atuação dos gestores, ou seja, que os gestores estão agindo conforme percebem os colaboradores. A atuação do gestor no apoio, direcionamento e desenvolvimento de seus colaboradores é muito importante para o sucesso destes e do próprio gestor. Para Eboli (2002) é fundamental que os gestores tenham consciência do seu papel no desenvolvimento dos membros de sua equipe, assim os líderes devem estar preparados para desempenhar seu papel de educadores, formadores, orientadores, no cotidiano de trabalho, propiciando um ambiente onde os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho.

Em relação à variável “Comunicação”, verifica-se que os colaboradores Geração Y em sua maioria, grau de concordância entre 65,96% e 91,49%, percebem as ações de seus gestores em relação à comunicação, atuando de forma a deixar claro sobre as expectativas em relação ao trabalho e ao que se espera do colaborador. O ambiente de livre expressão e opiniões, mantém a equipe informada sobre planejamentos, *Feedbacks* constantes onde é posicionado ao colaborador o desenvolvimento e a linha de condução do trabalho. Os colaboradores ainda elegeram receber *Feedbacks* sempre que necessário ou mudança de estratégias como sendo um dos itens mais importantes dentre os demais abordados nesta variável. Os gestores em sua maioria, grau de concordância entre 66% e 100%, afirmaram realizar as ações de comunicação.

Estes resultados demonstram que os gestores estão atuando de forma a serem percebidos pelos colaboradores. Talvez alguns colaboradores ainda não percebam as ações de alguns gestores justamente porque estes as desenvolvam com muita sutileza. Os resultados confirmam a

importância do que disse a literatura sobre a comunicação na organização, e o papel do gestor no exercício desta. O líder também chamado de facilitador é responsável sobre o aprendizado e mudança organizacional, a comunicação será a ferramenta para o processo de aprendizagem e busca da competência. Uma cultura organizacional baseada no diálogo e participação dos colaboradores propicia o entendimento recíproco, além da troca de informações e conhecimento internamente (HABERMAS, 2002).

De acordo com a análise da variável “Expectativa”, verifica-se que os colaboradores Geração Y, grau de concordância entre 55,32% a 85,11%, percebem as ações de seus gestores em relação as expectativas, agem de acordo com o que falam e cumprem o que acordaram com o colaborador. Demandam de seus colaboradores tarefas que tenham importância não só para a cooperativa mas para o colaborador também, agem com transparência deixando claro ao o surgimento de novos desafios e atuam, dessa maneira, a desenvolver e preparar o colaborador a ter autonomia para que gerenciem suas atividades e projetos. Os gestores demonstraram que conhecem seus colaboradores e sabem quais seus objetivos profissionais possibilitando adequação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Todas estas ações dos gestores são esperadas pelos colaboradores da Geração Y, que apontaram que quando o gestor age desta forma conseguem fidelizar sua equipe, que ao se sentir valorizada retribui para a organização de maneira satisfatória.

Quanto ao que julgam ser mais importante para si, os colaboradores elegeram coisas diferentes, mas percebe-se que os mais eleitos foram com 29,79% “Agir de acordo com o que fala e cumprir o que acordou comigo”, e 25,53% elegeram “Agir com transparência, deixar claro se estou preparado ou não para assumir um novo desafio, esclarecer o que é necessário desenvolver para estar apto, me orientar e acompanhar neste processo de desenvolvimento”. Quanto aos gestores verifica-se que, eles afirmam grau de concordância entre 50% a 100% que agem de acordo com o que falam e cumprem o que prometem aos colaboradores, além de afirmarem realizar as ações de Expectativa.

Estes resultados demonstram que os colaboradores em sua maioria perceberam as ações dos gestores, o que indica que estão atuando de forma a serem percebidos pelos colaboradores. Os resultados vem a confirmar a importância do que a literatura mostra sobre a expectativa na organização e o papel do gestor no exercício desta. Para Oliveira (2010) a geração Y tem por desejo a vontade de inovar, de pertencer, de ter significado, de conciliar o trabalho com qualidade de vida, o desejo de que seu trabalho faça sentido, um ambiente colaborativo, alegre, em que haja respeito, valorização, importância e pertencimento, são motivados por desafios e interesse de ascensão rápida. Os gestores precisam entender essa geração para obter benefícios.

Com a análise da Variável Reconhecimento verificou-se que os colaboradores Geração Y, grau de concordância entre 61,70% a 82,98%, percebem as ações de seus gestores em relação a reconhecimento, de forma que agem reconhecendo suas entregas e comunicam parabenizam, realizam avaliações periodicamente e deixam claro sobre critérios de avaliação de desempenho e formas de reconhecimento. Utilizam ferramentas de avaliação e de plano de desenvolvimento, reconhecem o trabalho realizado e recompensam com elogios, oportunidade de receber desafios mais complexos e participação em projetos.

Quanto aos Gestores, em sua totalidade afirmaram realizar as ações de Reconhecimento. Já em relação a formas de reconhecimento praticadas pelos gestores, os colaboradores em boa parte entre 29,79% e 34,04% não concordaram nem discordaram, outros entre 19,15 à 31,91% discordam (discordam totalmente ou em parte) e ainda 38,30% à 46,81% concordam

(concordam totalmente ou em parte), o que demonstra que estas ações se realizadas, não estão sendo perceptíveis a todos os colaboradores, ou estão sendo realizadas de forma isolada, somente para alguns, ou ainda somente por alguns gestores.

Em relação à forma de Reconhecimento mais praticadas pelos Gestores, 50%, segundo eles mesmos, é oportunizar a possibilidade de assumir novos desafios, novos cargos ou novas funções. Pela pesquisa, 46,81% dos colaboradores percebem essa ação dos gestores. Quanto ao que elegem de maior importância, os Geração Y elegeram, 36,17% comunicar e parabenizar quando reconhecer uma entrega, 38,30% deixar claro critérios de avaliação, desempenho e reconhecimento, e 25,53% utilização de ferramenta de avaliação e plano de desenvolvimento. A essas ações os colaboradores queriam prioridade por parte do gestor.

A forma de reconhecimento que os colaboradores julgam ser mais importante, 61,70% elegeu “Reconhecimento pra mim é receber uma oportunidade de assumir um novo desafio, novo cargo, nova função, crescimento. Já os Gestores, 50% afirmaram que a forma de reconhecimento preferida pelos seus colaboradores seria incremento salarial, outros 33,33% disseram ser a oportunidade de gerenciar ou participar de projetos, 16,67% disse ser a oportunidade de assumir um novo desafio novo cargo nova função.

Estes resultados demonstram que as ações ditas realizadas pelos gestores foram em parte perceptíveis pelos colaboradores. Nota-se ainda que há uma discrepância entre o que os colaboradores elegem importante e o que os gestores pensam que eles elegem. Os resultados são divergentes. Pela pesquisa, alguns gestores ainda agem de forma mais contraditória em relação a gestão e o fomento das relações, que deveriam sempre ser alimentadas com retroação. É complexo conhecer cada indivíduo, seus anseios e desejos, mas se faz necessário buscar esse entendimento, especificamente no ambiente organizacional.

## 5. Conclusões e Recomendações

Com a realização desta pesquisa, foi possível conhecer em profundidade os pressupostos da teoria em relação à Geração Y, características, percepção e expectativas dos profissionais quanto à gestão, também em relação a percepção dos gestores quanto a própria atuação na gestão da Geração Y. Considerando o objetivo desta pesquisa de identificar e descrever a percepção dos colaboradores pertencentes à Geração Y em relação a forma como são gerenciados e identificar a percepção dos gestores sobre sua própria atuação quanto a gestão dos colaboradores da Geração Y em uma cooperativa de crédito constatou-se que segundo as Variáveis Gerenciamento de Pessoas, Comunicação e Expectativa, há uma concordância entre as afirmações dos gestores em relação as suas práticas, e a percepção dos colaboradores, pois a maioria dos colaboradores Geração Y, afirmam que percebem as ações dos Gestores, convergindo com a forma como estes afirmaram atuar.

Em relação a variável Reconhecimento, conclui-se que há certa divergência entre o que o gestor diz realizar e o que os colaboradores dizem perceber, os colaboradores não se sentem totalmente reconhecidos, disseram perceber em parte as ações de reconhecimento. Inclusive identificou-se divergência entre o que os gestores pensam que os colaboradores julgam mais importante em relação a reconhecimento. Para os gestores os colaboradores julgam ser mais importante como forma de reconhecimento o incremento salarial e o que realmente os colaboradores dizem julgar ser mais importante é a oportunidade de assumir novos desafios.

Assim identificou-se que grande parte dos colaboradores percebem as ações de Gerenciamento de Pessoas, Comunicação e Expectativa, desenvolvidas pelos Gestores, assim como os gestores

em sua maioria percebem que realizam tais ações, já em relação a Reconhecimento os Gestores afirmaram realizar as ações, porém estas não foram percebidas em sua totalidade pelos colaboradores Geração Y.

Apesar de a cooperativa possuir algumas práticas de Gerenciamento de Pessoas, como ferramentas de gestão - Avaliação 360º, o Evolução, Plano de Desenvolvimento de Colaboradores, Incentivo Educacional - onde a maioria dos gestores utilizam as práticas e a ferramenta com seus colaboradores, pode-se afirmar que por conta de não se ter processos padronizados e descritos de gerenciamento de pessoas, e políticas de reconhecimento e recompensas, cada gestor usa sua forma única desse gerenciamento, elegendo critérios entendidos por ele como ideais, o que muitas vezes não remete clareza ao colaborador, fazendo com que as possíveis ações realizadas, não sejam perceptíveis a todos. Assim existe o interesse por parte dos colaboradores da Geração Y e a necessidade por parte da cooperativa de que estas ações sejam padronizadas com critérios determinados. Os Gestores devem ter consciência do seu papel como líderes e mentores, e a importância que possuem na formação, desenvolvimento, crescimento e retenção dos colaboradores em especial aos pertencentes a Geração Y.

Sugere-se então como principal recomendação a criação e implantação de um treinamento de gerenciamento de pessoas direcionado aos gestores, e a criação e prática de uma política de reconhecimento e recompensas, direcionados aos colaboradores. O programa de treinamento de gerenciamento de pessoas deverá propiciar práticas de gestão padronizadas, onde os gestores tenham o entendimento de forma integral sobre gerenciamento de pessoas, desenvolvendo habilidades para direcionar, formar e desenvolver a fim de construir, juntamente com o colaborador, uma parceria satisfatória nos processos e que assegurem em parte boas relações de trabalho e resultados sustentáveis para a cooperativa. Já a política de reconhecimento e recompensas, deve garantir a padronização de práticas de reconhecimento e critérios utilizados, permitindo que todos tenham oportunidades e valorização igualitária. Estas ações devem ser monitoradas pela cooperativa a fim de garantir as boas práticas junto aos colaboradores.

### **Referências Bibliográficas**

BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. G e AGUIAR, L. **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; OLIVEIRA, J. A. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 4, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

BRASIL, IBGE. **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 de abr. 2015.

BRASIL a, Banco Central do Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>. Acesso em: 10 de junho 2016.

CALLIARI, Marcos, MOTTA, Alfredo. Código Y: **Decifrando a Geração que Está Mudando o País**. São Paulo: Évora, 2012.

CAVAZOTTE, F.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v.10, n.1, p.162-180, março, 2012.

\_\_\_\_\_. **Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais?** XXXIV ENANPAD, 2010. [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2010/relatorios/ccs/adm](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2010/relatorios/ccs/adm) Acesso em: 06 de setembro de 2015.

DE BENEDICTO, S. C.; OLIVEIRA, J.; LAMES, E. R.; BITTENCOURT, J. J. **As Habilidades Do Administrador E Seus Reflexos Sobre A Prática Estratégica Nas Organizações Contemporâneas.** REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.20, n.4, p.115-138, Out. – Dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. de et al. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

DRUKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987

EBOLI, M. **O desenvolvimento das Pessoas e a educação Corporativa.** IN. **As Pessoas na Organização.** (coord.) Fleury M.T. São Paulo, Gente, 2002.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicitação das Normas ABNT.** 16 ed. Porto Alegre, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HABERMAS, J. **Racionalidade e Comunicação.** São Paulo: 2002.

JORGENSEN, B. **Baby Boomers, Generation Y ?** Policy implications for defence forces in the modern era. Foresight, Vol.5, N4, 2003.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da Questão.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho. Como Lidar com a Força de Trabalho que Influenciará Definitivamente a Cultura da sua Empresa.** Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1999.

MINELLO, ÍTALO FERNANDO. SCHERER, LAURA ALVES. **Comportamento e tipologia do empreendedor diante do insucesso empresarial.** **Revistas Sociais e Humanas.** V. 27, n. 1, 2014.

MULLER, L. F. **Geração Y e seu Comportamento de Consumo: Fatores que influenciam na decisão por cursar uma Graduação.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Luterana do Brasil, Cachoeira do Sul, 2014.

NOGUEIRA, N. **O que é Liderança?** Disponível em <<http://www.portal-gestao.com/gestao/lideranca/item/2162-o-que-%C3%A9-a-lideran%C3%A7a?.html>> Acesso em 17, Setembro 2015.

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

OLIVEIRA, J., ESCRIVÃO FILHO, E. NAGANO, M. S. FERRAUDO, A. Sergio. **Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador.** R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, jul./set. 2015.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáfora da comunicação e da organização.** In: Caldas, M.; Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais.** (v. 3, p. 77-125). São Paulo: Atlas, 2009.

REGINALDO, T., TARTARI, J. de S.; LIRA, W. J. **Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas.** Revista Navus, Florianópolis, SC, v.6, n.1, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional. Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RUMBLESBERGER, F.; SINEM, M. B.; PINTO, R. A. A. **Comportamento da Geração Net no ambiente organizacional: contribuições e possibilidades da perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/318.pdf>> Acesso em: 19 de setembro. 2015.

SANTOS, A. L. **A Geração Y nas Organizações Complexas: Um Estudo Exploratório Sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas.** Dissertação Mestrado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2011. Disponível em: <[WWW.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/](http://WWW.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/)>. Acesso em 02 de abr. 2015.

SANTOS, João Carlos Estrela da Silva Rocha dos. **Sustentabilidade empresarial: o estudo de caso da MSF - Engenharia, S.A.** Dissertação de mestrado, Gestão Empresarial, Faculdade de Economia, Univ. do Algarve, 2011.

ULRICH, D.; NORM, S.; SWEETMAN, K. **O Código da Liderança.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com o “Scorecard” – Interligando Pessoas, Estratégias e Performance.** 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.