



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS
APLICADAS – FATECS
CURSO: Administração
ÁREA: Comportamento Organizacional

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA

RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES

21173801

**Brasília
2015**

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

**Brasília
2015**

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca examinadora

Profa . Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo, Msc. Orientadora

Prof. Examinador (a)

Prof Examinador (a)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	CULTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.	GERAÇÕES: VETERANOS, BABY-BOOM, X e Y	11
2.1.1.	Veteranos.....	13
2.1.2.	<i>Baby-Boom</i>	13
2.1.3.	Geração X.....	14
2.1.4.	Geração Y	15
2.2.	A RETENÇÃO DE TALENTOS E A GERAÇÃO Y.....	16
3.	METODOLOGIA.....	21
4.	DISCUSSÃO	24
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	33

RESUMO

Nas últimas décadas as constantes mudanças vivenciadas no mercado de trabalho têm gerado desafios aos gestores. Dentre eles estão aqueles voltados para a retenção e desenvolvimento do capital humano. Diante deste contexto o presente trabalho objetivou analisar os principais fatores para a retenção dos talentos da geração Y no contexto organizacional. Consiste em um estudo de caso aplicado com abordagem em uma agência de *live Marketing* no Distrito Federal. O desenvolvimento da pesquisa procurou contextualizar a geração Y através de seus antecessores (Veteranos, Baby-boom e X); expor suas principais características; apresentar a importância da cultura organizacional e o impacto dessas questões para o jovem *Millennial* e o conceito de talentos. Ao final foi possível apontar os principais fatores que motivam a permanência desses jovens talentos e como as principais expectativas e ambições podem ser sanadas pelas organizações

Palavras-chave: Gerações. Comportamento Organizacional. Retenção de talentos. Geração Y. .

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho no século XXI é constituído pelo predomínio das gerações *Baby Boom*, X e Y. A geração de *boomers*, segundo Zemke (2008), abrange indivíduos nascidos após a segunda guerra mundial, faixa etária de 55 a 75 anos, uma época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, composta pela faixa etária entre 35 a 55 anos, surgiu após a geração dos *boomers*. A geração Y comporta jovens com idades que variam entre 15 a 35 anos, que nasceram após a geração X em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo. O mercado ainda abrigará uma quarta geração que, a partir dos próximos anos, começará a ingressar neste cenário de maneira mais presente, a Geração Z. Os valores e características de cada uma contrasta com a outra, gerando conflitos idealistas entre elas, tornando-se um problema cultural dentro das organizações, como o choque de gestão e a “quebra” de hierarquia.

As gerações são constituídas de indivíduos nascidos numa mesma época, que partilham dos mesmos valores e que costumam diferir das gerações precedentes. Atualmente há quatro gerações, sendo o enfoque deste artigo na Geração conhecida com Y ou , sendo delimitado pelo contexto das organizações no cenário brasileiro atual (OLIVEIRA, 2010; ZEMKE, 2008).

A geração Y é a mais nova de toda as gerações, muitos indivíduos que constituem essa cultura almejam expor suas ideias, se desenvolver e também saciar toda sua expectativa. Por ser muito complexa e dinâmica, as organizações estão enfrentando dificuldades para reter jovens talentos pertencentes a esta geração, visto que não possuem lealdade “corporativa” como uma de suas características. Este artigo foca no mercado de trabalho para a geração Y e pretende responder a seguinte pergunta: Quais as principais estratégias que podem ser adotadas por uma organização afim reter talentos da Geração Y?

O artigo em questão tem o objetivo de analisar as estratégias adotadas para a retenção de talentos da geração y em uma organização privada no Distrito Federal. Além disso abordará o conceito de gerações, o histórico das gerações que fazem parte do contexto organizacional e suas características. O trabalho acadêmico apresentará análises de dados obtidos através de pesquisas realizadas, por empresas especializadas em recursos humanos, sobre as motivações e expectativas da geração Y bem como a correlação com a dificuldade das organizações em reter esses talentos.

Trata-se de uma temática de grande relevância organizacional por englobar diferentes áreas do conhecimento. Além disso, o artigo tem como foco alimentar a discussão sobre a retenção dos talentos da geração Y em uma organização gerenciada por colaboradores de outras gerações e visa, também, destacar suas principais características, fatores de conflitos, comportamentos e possíveis soluções para que seja possível a convivência de ambos, afim de que haja um somatório de ganhos para a organização.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos campos de estudos que constitui o comportamento organizacional, é o da cultura organizacional. Através dela é possível verificar a identidade e as características de uma empresa, diferenciando-a das demais. Assim como um indivíduo é constituído de valores e experiências influenciados pela cultura em que está inserido, as organizações também, podem ser consideradas uma identidade intrínseca da empresa (ROBBINS, 2010; LACOMBE, 2012).

Uma das definições de cultura organizacional citadas por Lacombe (2012), consiste em padrões de comportamentos e atitudes que servem de base para as tomadas de decisão na empresa. Esses padrões são definidos pelo conjunto de valores presentes em uma organização, além de permear as relações entre os colaboradores e os níveis hierárquicos.

Robbins (2010) define cultura organizacional como o conjunto de valores compartilhados pelos colaboradores de uma organização e que a torna diferente das demais. O autor cita também que há sete características básicas que definem a cultura de uma empresa, variando em níveis de acordo com a cultura de cada organização. São elas: Inovação; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; foco na pessoa; foco na equipe; agressividade e estabilidade.

A cultura passa, portanto, a ser um elemento de coesão dentro de uma organização o que permite que suas decisões e ações tenham coerência e embasamento para cumprir metas pré-estabelecidas. Contudo, para que os colaboradores tenham satisfação e bom desempenho é necessário que estejam em sintonia com a cultura da organização, além do compartilhamento de valores em comum (LACOMBE, 2012; ROBBINS, 2010).

A tabela abaixo destaca elementos que permitem a identificação da cultura organizacional e sua melhor compreensão tanto a nível superficial e visível quanto a um nível mais profundo, mas que exige maior tempo de observação.

Tabela 1- Os 3 níveis da cultura

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Artefatos Visíveis	Consiste na parte física e perceptível da cultura como comportamentos, a estrutura física, o nível de formalidade dos funcionários, a disposição das mesas de trabalho e na forma de comunicação.
Valores Visíveis e Conscientes	Está ligado à estrutura hierárquica da organização e em como as funções são desempenhadas. Este nível é perceptível nas normas internas, no planejamento, em como as autoridades se comportam e resolvem conflitos e problemas e também em como a organização mostra-se envolvida aos processos de criação.
Premissas Básicas	Consiste no pensamento sobre as relações do ambiente, as relações humanas, da ética e da realidade. São características são adquiridas de forma inconscientes e pode ser definido como um guia padronizado de como se deve pensar, agir e sentir. Todos esses fatores servem de base para a constituição de uma cultura.

Fonte: Elaborado a partir de Lacombe, 2012, p.53

A cultura organizacional em determinados níveis, pode ser facilmente percebida, uma vez que ela reflete no modo como os colaboradores se socializam e se comunicam, na forma de se vestir, pensar, diagnosticar e solucionar problemas e até na capacidade de se mostrar criativa ou não.

Na formação da cultura, os valores são convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência. (ROBBINS, 2010).

Apesar de cada organização possuir sua própria cultura, pode haver características comuns à todas as empresas que atuam em um determinado ramo. Sendo assim, pode-se concluir que a cultura não é só definida pelos fundadores e colaboradores, mas também pelas condições do negócio (LACOMBE, 2012).

A imersão em uma cultura pode se dar pelas histórias, rituais, símbolos e linguagens. Quanto mais forte a cultura estiver presente nos colaboradores, menos serão necessários o desenvolvimento e a regulamentação de normas, pois estarão alienados aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

O processo do nascimento de uma cultura ocorre em três etapas. A primeira fase nasce com o compartilhamento dos valores pelos fundadores, seguida pela segunda que se inicia com a definição dos comportamentos que serão aceitos e recusados e, por fim, a última fase acontece pelo processo de socialização interna e adequação dos colaboradores aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

Figura 1 - Processo de formação da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.512).

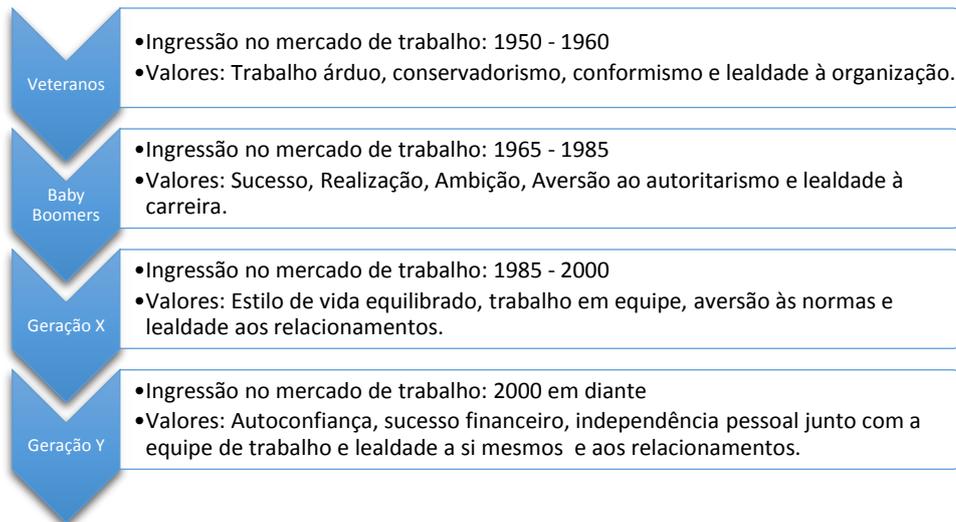
As culturas fortes são constituídas por indivíduos que tendem a reforçar a continuidade de sua cultura frente às outras, porém isso pode se tornar um problema a partir do momento em que houver a necessidade de mudança. As pessoas tendem a dificultar a mudança, muitas vezes causadas por fatores externos, levando a alta administração agir de maneira mais ativa. Fatores externos como avanços tecnológicos, alteração de valores sociais, tendências mercadológicas e demográficas influenciam a cultura da organização (LACOMBE, 2012).

O conflito geracional é um dos principais fatores que dificultam a mudança cultural dentro das organizações. Quando há gerações diferentes que se contrastam quanto a valores e comportamentos, acarreta em um cenário interno que pode se tornar um ponto fraco para a empresa. A seguir serão aprofundadas as percepções sobre as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho.

2.1. GERAÇÕES: VETERANOS, BABY-BOOM, X e Y

No século XXI as organizações encontram-se em um mundo plenamente conectado graças ao surgimento e avanço de novas tecnologias, principalmente as que focam nas trocas de informações e conhecimentos. Em um cenário global de grandes mudanças econômicas, políticas e sociais, as empresas passaram a ter que se adaptar a esse processo instável. Além disso, essas organizações são compostas de vários colaboradores pertencentes às gerações: veteranos, *baby-boom*, X e Y, com características, valores, comportamentos e vivências diferentes umas das outras. A figura 2 apresenta algumas características dessas gerações.

Figura 2 - Valores Geracionais



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.140).

Observa-se, portanto, que cada geração é marcada por características próprias e que com o passar dos anos elas passam por um processo de transformação. Por isso, é preciso compreender o conceito de geração para aprofundar essa análise.

O conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e uma proximidade cultural. São pessoas que se desenvolveram e receberam um conjunto de conhecimentos parecidos, ou seja, perpetuam valores em comum que podem ser denominados “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração” (BATISTA, 2003, p.3 e p.4, *apud* FORQUIN, 2010).

As gerações são fruto de processos históricos e de transformações nos sistemas de valores, sendo que cada uma delas reflete através de seus comportamentos todos esses fatores que as caracterizam.

Conforme mencionado anteriormente, os veteranos compreendem os nascidos entre 1922 e 1943. Vivenciaram o cenário da segunda guerra mundial e por ela foram influenciados. Já os *baby-boom*, nascidos entre 1943 e 1960, após a segunda guerra mundial, cresceram em uma época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, nascidos entre 1960 e 1980, surgiram após a geração dos *boomers* e constituem a sombra da geração anterior. Por sua vez, a geração Y, que surgiu entre 1980 e 2000, nasceu em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo (ZEMKE, 2008).

2.1.1. Veteranos

A geração dos veteranos, mais conhecidos como tradicionalistas, estavam situados em um cenário de grande incentivo ao militarismo e à produção industrial, havia tensões entre os países e de grande instabilidade. Contexto marcado pela guerra e por desastres, assim desenvolveram-se valores de solidariedade e compaixão, o que colaborou para forte influência nas futuras decisões na vida adulta. Geração, esta, focada no trabalho árduo devido ao processo de reestruturação da sociedade. O período em que estavam situados influenciou fortemente nos valores dos veteranos, tornando-os leais ao trabalho, respeitosos quanto à autoridade e também as regras. Uma das filosofias desta geração era a de que o trabalho viria em primeiro lugar. Geração marcada pela honra, disciplina, o respeito e a organização (OLIVEIRA, 2010).

O estilo de liderança dos veteranos é baseado no autoritarismo, o líder assume todas as decisões e responsabilidades, espera lealdade e dedicação ao trabalho. Suas crenças no trabalho em equipe têm como modelo o militarismo, condição que sempre terá alguém se sobrepondo aos demais e que será a voz de comando. Pode-se dizer que o líder da equipe sempre terá a última palavra. Outra característica é a de aversão ao risco, preferindo assim a estabilidade (ZEMKE, 2008).

2.1.2. Baby-Boom

Os baby-boom estão inseridos em um contexto do pós-guerra e em um cenário mundial de grande otimismo, pois a sociedade passava por uma reconstrução. Havia o pensamento comum de que realmente era um tempo melhor que o que fora vivido pela geração anterior e isso impactou na forma como foram educados, com rigidez disciplinar. Essa geração foi moldada aos valores familiares e na disciplina no trabalho e nos estudos, cujo principal valor era o respeito pelas autoridades, não havia espaço para diálogos e contestações o que acaba impactando na cultura da época e refletida claramente nas formas de se vestir, resquícios do militarismo da geração anterior. Diante de um cenário de muitas regras e disciplinas, surgiram movimentos contestadores e rebeldes com a finalidade de pôr fim ao autoritarismo imposto pelos veteranos, tempo marcado pela transgressão das regras e de toda ordem estabelecida. As mídias da época, como o cinema e a música, foram instrumentos que

influenciaram fortemente os jovens e promoveram o culto à rebeldia. (OLIVEIRA, 2010).

Os *Boomers* têm como uma de suas características o egocentrismo, além de possuírem o pensamento de que nada é impossível e que cada dificuldade é uma oportunidade para a autoproteção. São bastantes competitivos, onde o negócio é um campo de batalha. Já a ética era mais voltada para o campo pessoal do que o profissional. Pessoas dessa geração se preocupam com o ambiente de trabalho e que haja cordialidade. Possuem a necessidade de se auto afirmarem, sendo os resultados os grandes instrumentos de influência sobre si. O trabalho é colocado como prioridade e tendem a trabalhar em qualquer tipo de organização (ZEMKE, 2008).

A geração dos *boomers* deu origem a Geração X, contextualizada por um período de muitas revoluções onde vários líderes políticos foram assassinados.

2.1.3. Geração X

Oriunda dos *boomers*, a geração X presenciou a guerra do Vietnã e várias outras revoluções políticas, econômicas e sociais; que influenciaram na disseminação de um sentimento de ceticismo e vulnerabilidade nas autoridades. Assim como no período da geração anterior, houve diversos movimentos de ruptura com todas as questões padronizadas e convencionais, a família por exemplo. Época marcada, também, pelo surgimento da televisão, usado como um instrumento auxiliar de educação nessa época. Essa geração não foi fortemente influenciada pelos valores da anterior sendo livre para constituir seus próprios valores como a maturidade financeira e sua independência. Têm como característica a omissão de opiniões e submissão às autoridades, além de serem influenciados pelos movimentos sociais da época e pela evolução tecnológica. A falta de crença nas autoridades impactou no culto ao egocentrismo, tornaram-se mais autossuficientes priorizando mais o contexto profissional. Em síntese, foi uma geração pragmática e autoconfiante que buscava a igualdade (OLIVEIRA, 2010).

As características que diferenciam a Geração X das demais, são baseadas no ceticismo e materialismo, tornando-o um grupo fragmentado onde alguns se rebelam através dos movimentos sociais e outros evitam esse contexto. Os indivíduos desse período são avessos ao autoritarismo mais radical, além de flexíveis e bastante

adeptos as mudanças. São bastante qualificados e de fácil adaptabilidade quando se refere aos cargos ou ao trabalho em equipe ou individual (ZEMKE, 2008).

2.1.4. Geração Y

A geração Y, também fruto dos *boomers*, constitui a mais atual de todas as outras, pois ainda estão adentrando ao mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração são considerados bastante informados, embora ainda desconheçam uma forma de unificar todo o conhecimento adquirido com a finalidade de coloca-los em prática no dia-dia. Foram educados de forma bastante flexível, presente e mais informativa, tornando-os a geração com qualificação mais elevada, contrapondo as gerações anteriores, sendo a tecnologia o grande papel influenciador nessa questão. Um importante instrumento que influenciou nos valores dessa geração foram os jogos de videogame, que impuseram a busca pela superação dos desafios, o reconhecimento como recompensa, a competição e a interação como valores geracionais para os indivíduos nascidos nesse período, mas foi com a popularização da internet que essa geração conseguiu mostrar todo o seu potencial, permitindo uma maior absorção de conhecimento e de compartilhamento, além de estreitar ainda mais a comunicação. Todo esse cenário de grande flexibilidade, interação e de tecnologia tornou a uma das gerações mais complexas e independentes (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Zemke (2008) a geração Y é bastante otimista, prezam pela tolerância, gostam de trabalhar e de aprender. Pode-se dizer que é uma versão melhorada da geração dos tradicionalista e isso se justifica por terem maior afinidade com os veteranos. São constituídos da mescla de algumas características das gerações anteriores: A ética do trabalho em equipe dos *boomers*, com a crença em si mesmo dos veteranos e com a facilidade pela tecnologia da geração X.

A geração Y é, também, conhecida como Geração , da internet ou *IGeração*. As pessoas que constituem esse grupo foram criadas com bastante autoestima e autonomia para tomar suas próprias decisões. São bastantes criativos, valorizam o tempo livre, o trabalho não é colocado como o centro de tudo e prezam bastante pelo *feedback*. Uma questão que é considerada um dos defeitos dessa geração, consiste na dificuldade de aceitação dos erros e fracassos, falta de autoconhecimento e na incapacidade de focar no presente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

A tabela 2 abaixo apresenta um comparativo entre as principais características das quatro gerações supracitadas.

Tabela 2 - As gerações e suas características

Geração	Período do nascimento	Características
Veteranos / Tradicionalistas/ Belle époque	1922 - 1943	Consistentes, autoritários, uniformidade, forte sentido de dever, racionais, disciplina, lealdade, culto ao passado, legalidade e ordem.
Baby - Boom	1943 - 1960	Crença no progresso econômico e social, egocentrismo, otimistas, colaborativos.
Geração X	1960 - 1980	Autoconfiantes, céticos, crença nas famílias, Equilíbrio profissional e pessoal, cumprimento de objetivos e não dos prazos, informalidade no ambiente de trabalho, avessos ao autoritarismo, Criativos.
Geração Y	1980 - 2000	Fácil adaptabilidade, muito otimistas, ambição pelo aprendizado, acúmulo de conhecimento em diversas áreas.

Fonte: Adaptado de Zemke (2008).

O cenário atual dentro e fora das organizações consiste em um convívio multigeracional, ou seja, várias gerações interagindo umas com as outras, cada uma com seus valores e experiências divergentes. As diferenças afetam nos relacionamentos e na interação entre elas, está a chave para o equilíbrio no convívio geracional (OLIVEIRA, 2010).

2.2.A RETENÇÃO DE TALENTOS E A GERAÇÃO Y

O convívio das gerações pode ser algo positivo pela possibilidade de troca e busca de inovação dos processos tradicionais, entretanto, um dos desafios presentes no mercado de trabalho tem sido a inclusão e a retenção da geração Y. Com o avanço das telecomunicações as pessoas passaram a ter fácil acesso ao conhecimento e essa geração já nasce neste contexto específico. As organizações também procuram se adaptar a este cenário de grande dinamismo, uma das grandes mudanças está relacionada à valorização do conhecimento e conseqüentemente do capital humano, sendo esta uma das principais “matérias-primas” que as empresas tanto almejam nos dias atuais e cabe a gestão de pessoas definir as melhores estratégias para o fazer.

A geração Y pode ser considerada a mais complexa e dinâmica comparando-a com as outras, pelo simples fato de que possui grandes expectativas e por se frustrar facilmente levando a uma possível desmotivação. Além disso, a não possui a lealdade profissional visto em outras gerações, levando o departamento de gestão de pessoas das organizações a revisarem suas políticas de retenção e de motivação, afim de reter jovens talentos (LIPKIN, 2010; OLIVEIRA, 2010).

A tabela 3 reforça a questão de suas expectativas quanto a sua permanência no mercado.

Tabela 3 - Geração Y: Atração, Retenção e Gestão

Geração Y: Atração, Retenção e Gestão.	
O que os atrai?	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizam a diversidade. • Fatores que influenciam a escolha do emprego: estabilidade, equilíbrio (Profissional-Pessoal), nível salarial adequado.
O que esperam como remuneração?	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração associada a resultados. • Expectativas de alta remuneração, para manutenção de alto padrão de vida.
O que os reterá?	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade individual e a liberdade para a tomada de decisões são fundamentais. • Acreditam mais na decisão em conjunto do que hierárquica. • Maior flexibilidade de tempo e espaço afim da manutenção da sua esfera privada. • Respeito ao estilo de vida e no seu enfoque no trabalho.
Em que ambiente darão o máximo de si?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação: Fluida e Aberta. • Desenvolvimento profissional com oportunidades de aprendizado e com desafios profissionais. • Clima próximo, agradável e que estimule e premie a iniciativa.
O que as organizações oferecem?	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de formação. • Iniciativa e criatividade. • Resultados.

Fonte: DOS SANTOS, 2011 *apud* FLINK, 2012, p.14

O conceito de talento refere-se ao indivíduo que é diferenciado dos demais, além de estar mais apto a assumir maiores responsabilidades dentro das

organizações. É o colaborador que vai além do comprometimento, está disposto a aprender, investe em si mesmo, se mantém atualizado e é criativo. (OLIVEIRA, C., 2010a *apud* LOTZ, 2012, p. 150). E pode ser aplicado à Geração Y, como um grupo de indivíduos nascidos com habilidades talentosas.

Pode-se dizer que reter talentos é um dos grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos na atualidade, é necessário entender as principais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores, o que inclui a geração Y. Algumas pesquisas sobre este tema fornecem dados que poderão ser utilizados para a formação de uma política de retenção desses profissionais. Em uma publicação para a Harvard Business Review, Meinster (2010) destaca-se uma pesquisa, feita com indivíduos da , a importância dos *feedbacks*, as oportunidades voltadas para o aprendizado, o espaço para desenvolvimento de novas amizades, além de que toda essa experiência os leve para algo maior. Retratadas na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Expectativas da geração Y

O que a geração Y espera...		
Do chefe	Da Organização	Aprender
Ajuda para evolui pelo plano de carreira.	Desenvolvimento de habilidades para o futuro.	Habilidades técnicas para sua área de conhecimento.
Feedback Honesto.	Valores sólidos.	Técnicas de autogestão e produtividade pessoal.
Orientação e Coaching.	Personalização dos pacotes de benefícios e recompensas.	Liderança.
Recomendação para programas formais de desenvolvimento.	Capacidade de equilibrar vida profissional e pessoal.	Conhecimento do setor ou função.
Flexibilidade de horários.	Plano de carreira claro.	Criatividade e estratégias de inovação.

Fonte: Adaptado de Meinster (2010).

Muitas empresas utilizam o estágio e os processos *trainee* para identificar os possíveis talentos, através desses programas obtém-se: uma melhor avaliação das capacidades dos talentos, acompanhamento do desenvolvimento de competências e uma análise sobre a adaptação desses jovens profissionais na cultura organizacional.

Uma pesquisa realizada em 2014 pela Cia de Talentos revelou algumas questões que são valorizadas pelos colaboradores da , que podem servir de base para formação de estratégias com a finalidade de reter esses jovens profissionais. A tabela abaixo contém os fatores levantados.

Tabela 5 - Expectativas do Jovem Y

<p>O que o trabalho deve proporcionar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade Financeira • Realização e prazer • Qualidade de vida • Reconhecimento 	<p>Emoções e a vida profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade • Coragem • Paciência • Ânimo/ Energia • Felicidade • Realização 	<p>Tempo Ideal na mesma empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 13 e 18 meses tempo indicado pela maioria dos entrevistados • Domínio da atividade = Estagnação e falta de desafios. • Mudança = Obrigada a sair da zona de conforto.
<p>Indicativos de realização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Negócio Próprio • MBA, Mestrado, Doutorado • Cargo de Liderança • Fazer a diferença 	<p>Investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvimento do colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de Pós Graduação • Programa de Coaching/Mentoring • Treinamentos "On the Job" • Programas de Job Rotation • Palestras e Workshops 	<p>Empresas dos sonhos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Google • Petrobrás • Oderbrecht • Itaú • Vale • PWC • Nestlé • Apple • P&G • AMBEV

Fonte: Cia de Talentos – Empresa dos sonhos (2014)

Em uma pesquisa feita por Tulgan (2009) *apud* Maciel (2010) foram constatados oito motivos que influenciam na busca do jovem por um emprego ou pela evolução de sua carreira, sendo priorizado a busca pelo aprendizado, crescimento e por desafios. Além disso, a pesquisa indica que enquanto a empresa continuar promovendo o autodesenvolvimento deste jovem profissional, este poderá continuar a apresentar melhor desempenho por um tempo maior. Abaixo seguem as oito

questões apontadas pelo autor que influenciam na manutenção do jovem na organização (TULGAN, 2009 *apud* MACIEL, 2010, p. 29):

- Reconhecimento do desempenho através de uma compensação financeira.
- Flexibilidade relacionado ao horário de trabalho.
- Flexibilidade quanto ao local de trabalho.
- Ambiente favorável ao aprendizado dos jovens empreendedores 2014
- Flexibilidade hierárquica – Maior liberdade de comunicação com os gestores e líderes.
- Reconhecimento formal quanto a superação das metas.
- Abertura para assumir responsabilidades.
- Flexibilidade para inovar e criar.

As teorias e estudos supracitados auxiliam na compreensão dos conceitos sobre: a importância do comportamento humano no contexto organizacional; a contextualização e caracterização das quatro gerações que constituem o mercado de trabalho do século XXI; além de conceitos sobre talentos, a sua importância para as empresas e a relação com a geração Y em um cenário de grande competitividade organizacional por profissionais talentosos. Todas as questões citadas na teoria de base têm como finalidade criar um embasamento para melhor compreensão dos resultados obtidos com as entrevistas, além de permitir melhor compreensão do recorte de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para este trabalho de conclusão, procurou-se realizar uma pesquisa bibliográfica básica de cunho exploratório, afim de contextualizar e criar um embasamento teórico para o leitor e trata-se de um estudo qualitativo.

A investigação exploratória tem como foco os estudos em áreas onde há pouca informação concentrada e sistematizada. Esse tipo de pesquisa não contém hipóteses em sua estrutura de conhecimento, apesar de que as mesmas poderão surgir ao final do artigo. (VERGARA, 2014)

Por ser um artigo que trata de questões comportamentais, o mesmo tem o objetivo de averiguar as estratégias de retenção de talentos em uma organização, não pode-se aplicar o estudo quantitativo para essas questões abordadas. Sendo assim, a pesquisa procura investigar através de forma exploratória e descritiva a realidade observada dentro da organização a qual será aplicada.

A pesquisa qualitativa é de cunho descritivo, ou seja, os dados não podem ser mensuráveis. Tem como base a análise indutiva dos dados, são utilizados a interpretação das questões que acercam a pesquisa e a atribuição de seus significados. (PEREIRA, 2012).

Para a elaboração da pesquisa foi feito a leitura, filtragem e seleção de diversos artigos e livros sobre o tema em questão, procurou-se dar ênfase em publicações mais recentes, pois o assunto é atual tanto no ambiente acadêmico quando no profissional e de pesquisas.

Além disso, o artigo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso como meio de investigação. O estudo de caso consiste em um instrumento de investigação que detém uma restrição de campo de observação podendo ser uma família, empresa, produto, órgão público e até um país. Essa categoria objetiva a profundidade e o detalhamento dos dados, possui flexibilidade quanto a coleta de dados, podendo ou não ser efetuado em campo. (VERGARA, 2014).

3.1. Unidade de Caso

Em relação ao campo de coleta de informações, trata-se de uma organização nacional situada em Brasília, Distrito Federal, fundada em 2005. É uma agência de marketing localizada no Lago Sul. A empresa possui dez anos de mercado desenvolvendo serviços de inteligência aplicada em projetos de *live marketing*, além

de projetos de marketing e conteúdo promocional de própria autoria. Possui um vasto portfólio de projetos desenvolvidos para mídias e grandes organizações inseridas no mercado brasileiro.

Atualmente a agência contém dois sócios-fundadores, trinta e sete colaboradores internos divididos nos seguintes departamentos: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, Atendimento, Produção, Criação e Planejamento.

3.2. Instrumento de Pesquisa

Os dados foram coletados por meio de entrevistas categorizadas como semiestruturadas e aplicadas com o gerente, além de mais dois colaboradores da empresa que fazem parte da geração X e Y apresentadas neste artigo.

A entrevista consiste em uma modalidade de coleta de dados e informações, no qual são feitas perguntas para o entrevistado e respondidas oralmente. Podem ser realizadas pessoalmente em ambiente físico ou por meio de mídias interativas. A entrevista em questão é categorizada como “semiestruturada, ou seja, uma conversa informal e baseadas em tópicos onde é possível a improvisação de novas questões, mas que possui um objetivo específico que é a coleta de dados que serão utilizados para a pesquisa (VERGARA, 2014).

3.3. Participantes da pesquisa

A pesquisa contemplou três entrevistados pertencentes a cargos e áreas distintas. Um dos entrevistados está há dois anos na empresa exercendo o cargo de gerente de operações, graduado em psicologia e possui trinta e cinco anos de idade. O segundo entrevistado é graduado em publicidade e propaganda, está há quatro meses dentro da agência atuando como assistente de planejamento e possui vinte e um anos de idade. O último entrevistado possui graduação incompleta em psicologia, atua como assistente de recursos humanos dentro da agência há cinco meses e possui vinte e seis anos de idade. A escolha foi feita com base em um perfil geracional, procurando-se abordar indivíduos caracterizados pelas duas últimas gerações, tempo e conhecimento sobre a empresa e também quanto a disponibilidade horária.

3.4. Procedimentos de Coleta e Análise

As entrevistas foram realizadas na própria agência em uma sala reservada e livre de possíveis interferências, onde estiveram presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. Todas as informações foram gravadas com o consentimento do entrevistado voluntário. O tempo das entrevistas variaram de trinta minutos até uma hora e trinta minutos, sendo respondidas vinte e sete perguntas baseadas no artigo em questão.

Para as análises dos dados foram realizadas as seguintes etapas: Transcrição dos dados levantados por meio da técnica de entrevista semiestruturada, constituindo a etapa um. A etapa dois consistiu na seleção das informações obtidas com a finalidade de apresentar correlação dos dados com o referencial teórico. A etapa três consistiu a análise dos dados obtidos nas entrevistas, assim como contextualização utilizando o referencial teórico e categorização dos dados somado a interpretação do pesquisador sobre esse conjunto.

4. DISCUSSÃO

O universo organizacional contendo as quatro gerações interagindo de forma conjunta demanda, por parte dos gestores, habilidades para extrair o que cada uma delas tem de melhor com vistas ao alcance dos resultados da empresa. O choque de culturas pode ser um dos desafios presentes neste ambiente. Assim, se a cultura organizacional, segundo Lacombe (2012), possibilita verificar a identidade e as características da empresa, além de colaborar para sua diferenciação diante das demais e também se trata de um elemento de coesão interna.

Uma das formas de compreender a cultura de uma organização é através dos artefatos visíveis, valores visíveis e conscientes e premissas básicas. Durante a realização das entrevistas, in loco, foi possível observar alguns desses elementos que caracterizam a cultura da organização estudada. Dentre eles estão: vestuário informal e descontraído dos colaboradores e a comunicação informal. Outro aspecto analisado foi a estrutura física e a disposição das mesas, no ambiente não há a divisão entre elas, o que permite uma comunicação aberta e fluida entre os colaboradores.

Eu gosto muito do ambiente de trabalho, da descontração que a gente tem.... Gosto muito da gente 'Po e tal, tem o horário do lanche...são 5, 10, 15, 20 minutinhos no máximo que a gente vai todo mundo pra copa, começa a conversar ai a gente tem toda essa interação entendeu? [...] uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa (Entrevistado 3).

A partir do trecho verifica-se outro fator presente nas entrevistas, os rituais, instrumento de imersão cultural dentro de uma organização segundo Robbins (2010). Estes instrumentos reforçam uma cultura dentro de uma empresa e lhe confere uma maior coesão entre os colaboradores. Os entrevistados citaram eventos de comemoração de aniversário ou de uma data específica, um clássico exemplo de ritual que confere um reforço as identificações culturais da empresa, além de permitir um ambiente fluído e descontraído. Como abordado no trecho abaixo:

Aqui ano passado fizemos uma ação de endomarketing na páscoa pra animar a galera, que achei sensacional, a gente fez é.... arranjamos uma fornecedora para fazer um bolo de copo, aí uma das nossas redatoras escreveu pequenas cartas pra cada colaborador, aí descobrimos o doce que cada um gostava mais, colocamos o recheio específico para cada um no copo e botou uma cartinha. Isso é uma coisa que todos eles gostaram, que todos se sentiram valorizados... 'Po então era pra isso que me perguntaram qual doce eu queria? '. E teve uma situação engraçada que uma colaboradora aqui que é chorona, chorou ao receber e deu pra ver bem essa felicidade dela. Acredito que a partir dessas ações conseguimos reter funcionários. [...] "Ah vamos fazer uma festa" agora a empresa completou 10 anos, ou seja, é uma forma de melhorar a relação, acredito que quando a gente melhora a relação com o colaborador os dois crescem, os dois se desenvolvem o colaborador que crescer, "eu trabalho aqui e quero crescer aqui" e vai gostando e aprendendo. (Entrevistado 3)

Os entrevistados declararam que o ambiente de trabalho, assim como a cultura organizacional e seus valores são elementos relevantes tanto na escolha de uma oportunidade de emprego, quanto na sua permanência. Essas questões estão atreladas às premissas básicas, um dos níveis da cultura abordados por Lacombe, e que consiste nos pensamentos sobre as relações com o ambiente de trabalho como a ética e as relações humanas como retratado abaixo:

Sempre... Sempre (Verifica a cultura e os valores organizacionais antes de se candidatar a um cargo em uma empresa). Eu não consigo trabalhar pra quem eu não admiro. Lógico que a gente não pode ter uma visão muito perfeita das coisas principalmente de cultura, no papel é uma coisa na prática e na vivência é outra, assim como os valores e tudo isso de psicologia organizacional, administração e tudo mais é lindo no papel, aí tem uma empresa que diz que valoriza o funcionário e o menino tá há 5 anos na empresa e nunca recebeu um feedback. Eu não gosto disso, eu sou muito radical aqui, não tolero preconceito, atitudes ilícitas e todos aqui são muito corretos (Entrevistado 1)

A comunicação foi uma das questões mais abordadas pelos entrevistados, sendo apontado como um dos fatores de relevância dentro da organização. Uma comunicação aberta e liberal com os gestores e a forma como ela acontece entre os funcionários da agência de marketing é um dos motivos de valorização pelos entrevistados, o que permite um ambiente considerado agradável, com trocas de *feedbacks* entre eles de forma vertical e lateral, sem que haja qualquer tipo de confrontação pessoal.

A forma em que eles (chefes) fazem a gestão da empresa me agrada muito, já que isso faz com que o clima da agência seja muito agradável e acolhedor [...] as pessoas aqui gostam muito daqui... O relacionamento dos chefes com os empregados ajudam bastante. Acho a gestão daqui muito inspiradoras, por se preocupar com os empregados, questão de... É.... Incentivo e leveza no ambiente e liberdade de comunicação com meu chefe. [...] A cada trabalho existe alguns *feedbacks* durante sua execução. Isso acontece nos dois. A importância é que é preciso saber dos erros para melhorar o trabalho. (Entrevistado 2)

O ambiente descontraído citado pelos entrevistados confere aos colaboradores alguns níveis de flexibilidade como os relacionados aos horários de trabalho, de comunicação e de equilíbrio entre a vida pessoa e profissional. Todos esses elementos são fatores que contribuem para que os talentos da geração Y consigam se desenvolver e que provavelmente os fará perceber a empresa como um lugar a se permanecer segundo Dos Santos (2011) *apud* FLINK (2012) e Tulgan (2009) *apud* Maciel (2010).

Flexibilidade pra mim seria por exemplo essa flexibilidade de horário, se você saiu mais tarde pro almoço Permite. Uma empresa inflexível pra mim, ela. "Ah não você quer a gente te dá essa folga, mas vou descontar do seu banco de horas ou tal dia você vai precisar trabalhar" É uma coisa... A meu ver é uma coisa meio mercenária. Aqui na agência a gente nem tem banco de horas, porque a gente se preocupa com o resultado, a pessoa fez o que precisava fazer, então beleza.... Numa agência de promoção, no geral é um lugar descontraído, a gente sabe que por exemplo uma pessoa que trabalha como diretor de arte tá fazendo desenho e mandando pra cliente pra aprovação, vai ter dia que vai sair cedo e vai ter dia que vai ter uma concorrência na semana seguinte que a pessoa vai estar se descabelando e vai tá todo mundo focado nisso. Teve caso aqui que teve gente que saiu as 2 horas da manhã, nesse caso se não tiver muita coisa a ser feita no dia seguinte "Cara vai dormir, vai descansar...". Já teve um caso de um colega viajou pro carnaval e voltou no domingo a noite, gente não adianta nada viajar a noite e vir de manhã cedo se ele vai tá dormindo de manhã, é melhor pra empresa "tira folga até pelo menos até o horário do almoço". No nosso caso preferimos ser flexíveis. Uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa. (Entrevistado 3).

A partir da análise das entrevistas pode-se inferir que a cultura organizacional e o ambiente são um dos elementos chaves e que influênciam em todas as questões abordadas nesse artigo. Questões estas constituídas pela comunicação interna que abrem espaço para análise da troca de *feedbacks*, da forma como é feito o reconhecimento; na flexibilidade de horários e de equilíbrio do pessoal com o profissional; na maneira como as atividades são colocadas a níveis de desafio e em como estas proporcionam o sentimento de realização para os colaboradores; o ambiente familiar dentro da empresa confere maior importância nas tratativas internas entre os gestores e os colaboradores, além de transmitir a relevância do desenvolvimento e crescimento dos funcionários através do investimento em cursos e treinamentos.

Os fatores observados e citados nas entrevistas são elementos relevantes para Tulgan (2009) *apud* Maciel (2010) e Oliveira (2010) e que corroboram para que os talentos da geração Y se mantenham dentro da organização. Uma vez que a empresa

deixe de fornecer esses elementos, os indivíduos da passarão a se sentir desmotivados e a perceber que a organização não supre os anseios de seus projetos pessoais.

Dentre as diversas outras características e valores abordados por Oliveira (2010), Robbins (2010) e Zemke (2008) as que foram mais destacadas durante as entrevistas consistem na valorização das relações de amizade dentro do ambiente de trabalho, nas decisões tomadas em equipe, no acúmulo de conhecimento em diversas áreas.

Em equipe sempre, em equipe sempre.... Eu acho se faz muita pouca coisa sozinha de maneira geral, na vida, na sociedade, na organização, onde quer que seja assim, na vida pessoal. A gente vive num mundo que te coloca, quase que te impõe na solidão, você consegue passar dias sozinhos, meses! Como hoje a vida é quase basicamente trabalho-casa, então quanto mais pessoas estiverem ao seu redor, melhor. Eu trabalho muito bem sozinha, consigo me virar bem, mas é melhor trabalhar em equipe pois permite uma ótica diferente, pessoas diferentes de outras áreas, mulheres e homens e tudo isso misturado (Entrevistado 1)

Uma das características da geração Y, segundo Oliveira (2010), tida como uma desvantagem é a falta de foco e que fora abordado por um dos entrevistados que observa isso no dia-dia da empresa estudada, além disso foi proposto uma alternativa para que os jovens talentos dessa geração não se percam de vez em suas expectativas e capacidades multitarefas.

Acho que essa é uma geração que se você.... Deixar muito livre mesmo, se você deixar muito solto ela não vai pra frente e se você deixar ela muito presa, ela morre. [...] eu acho que é uma geração que você precisa dar foco, talvez o maior problema dessa geração seja o foco, porque a gente tem esse mundo de várias coisas, de muita coisa junta em que você está aqui no computador, com seis abas abertas, respondendo mensagem no celular, ouvindo música e mandando e-mail para cliente... Po é muita coisa, sabe? E que se você desligar tudo isso você leva quinze minutos e que não precisa disso tudo ao mesmo tempo sendo feito. Então acho que o foco é algo importante para eles. (Entrevistado 1)

Outro ponto destacado é a importância do incentivo ao desenvolvimento desses jovens da com cursos e treinamentos, atividades desafiadoras e abertura para rotação de áreas dentro da organização. Fatores que influenciam e caracterizam a geração Y.

[...] a gente já teve isso de o atendimento que foi pra produção, tem uma menina que era da produção e que foi pro atendimento e que hoje se destaca bastante. E rola de me chamarem pra talvez dar uma ideia boa, as vezes rola um projeto sei lá, sobre criança e filhos, aí a galera daqui que tem filho comparece pra dar ideia nas reuniões, alguém do financeiro por exemplo. Ou alguém de uma área que nada tem a ver com o projeto, mas que a pessoa tem o interesse de participar e fazer algo num projeto. E isso é algo ótimo, a galera vai se descobrindo, acho que a gente acaba administrando isso de uma forma bem agradável, e acaba que a gente não impões nada disso (Entrevistado 1).

[...] Gosto de conhecer todas as áreas devido o meu trabalho integrar todas. Dentro da empresa isso é mais do que permitido, já vai da minha área estar integrada em todas as atividades[...] (Entrevistado 2)

O Desenvolvimento dos colaboradores é importante tanto para os colaboradores quanto para a empresa[...] por exemplo esse mês a gente mandou 5 pessoas aqui da agencia para esse curso, e aí eles ficaram super felizes e assim, acaba ajudando tanto no desenvolvimento deles como essa coisa... do benefício que a gente acaba oferecendo, e aí vai formando e evoluindo e investindo mesmo no pessoal. A gente estimula a galera a sugerir cursos e a gente vai e corre atrás, tipo 'Po tem um curso assim vamos dar uma olhada ', 'Po encontrei um curso legal, me manda por e-mail que dou uma pesquisada, dou uma orçada' .(Entrevistado 3)

A estratégia de rotação de funções dentro da empresa, citada pelos entrevistados fomenta a possibilidade de experimentação e de maior formação interna. Além disso, percebe-se que a empresa investe em cursos e estimula a participação. Essa parece ser uma alternativa assertiva frente as características da geração Y. Como estão ingressando no mercado de trabalho, essas experiências parecem auxilia-los na definição de suas carreiras.

Verifica-se, portanto, que uma sintonia desses jovens com a cultura organizacional é um elemento primordial para que haja a sua permanência dentro das empresas, além de que a organização deve oferecer um ambiente que proporcione uma comunicação mais fluida e aberta; *feedbacks* constantes tanto lateral quanto vertical para que este jovem possa se sentir valorizado e menos disperso; atividades desafiadoras são muito importantes, visto que quando superados esses desafios o indivíduo dessa geração procurará em outra área outro desafio e caso não consiga, irá procurar fora da organização; os cursos e treinamentos foram apontados como uma forma de reconhecimento e indicador de que o trabalho está sendo observado, além de valorizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o ingresso da Geração Y no mercado de trabalho, muitas empresas passam por um processo de mudanças internas com a finalidade de se adequarem a esses jovens profissionais. Essa sintonia é muito importante para que se possa unir os objetivos da organização aos desses talentos de modo a se obter o seu melhor desenvolvimento e desempenho.

Essa geração bastante informada e curiosa possui suas características e necessidades que quando não geridas lhes geram insatisfação, frustração, desmotivação e, conseqüentemente mudança de emprego. Pode-se dizer que a é a geração dos extremos, pois deseja-se fazer tudo ao mesmo tempo, possui várias expectativas e ambições, é bastante dinâmica e extrovertida, mas que se frustra de forma tão fácil quanto motiva a si mesmo.

Diversas pesquisas são realizadas para melhor compreensão desses jovens profissionais, afim que de se possa elaborar estratégias para melhor seleciona-los e retê-los dentro das organizações.

Conclui-se a partir do referencial teórico e com os dados obtidos nas entrevistas que as organizações devem fornecer feedbacks constantes com a finalidade de torna a geração Y menos dispersa; investir na capacitação desse jovem talento através de cursos, treinamentos e sessões de *coaching* e *mentoring*, afim de promover maior autoconhecimento, maior aceitação aos erros e fracasso s e visando extrair o melhor desses talentos da ; promover ações de endomarketing visando estabelecer relacionamentos de amizade entre os colaboradores, proporcionar um sentimento de valorização no colaborador Y e promover uma imersão e reforço da cultura organizacional; a organização deverá apostar em atividades e projetos desafiadores para que esse jovem mantenha-se interessado e focado em superá-los; permitir uma comunicação aberta sem que a hierarquia seja um empecilho para resolução de questões e sugestões de ideias. Por fim a mais importante medida a ser tomada para a retenção da Geração Y, promover uma sintonia entre os profissionais da e a cultura da organização.

Durante a elaboração do artigo encontrou-se algumas dificuldades quanto à obtenção de conhecimentos específicos de autores nacionais sobre o assunto, há poucas publicações dessa linha de conhecimento no âmbito nacional. O agendamento das entrevistas foi um elemento limitante devido ao pouco tempo para realização da

mesma e na dificuldade de convergência de horários entre o pesquisador e entrevistados.

O contexto geracional pode ser bem aplicado em diversas áreas de pesquisa, principalmente se tratando da Geração Y. Seria interessante associar a geração com a área de marketing, afim de traçar o perfil desse consumidor e o impacto no mercado aliado a projeções futuras. Correlacionar a geração em questão com a temas como liderança nas organizações e em questões como seleção e recrutamento.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Francisco H. **Grupos geracionais e o Comprometimento Organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul, 2010. Dissertação de Mestrado – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010. Disponível em:<
<https://repositorio.ucs.br/jspui/bitstream/11338/553/1/Dissertacao%20Francisco%20H%20A%20Batista.pdf> > Acesso em: 26 mar. 2015.

FLINK, Richard.et al. **Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**, 2012. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em:<
http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf > Acesso em: 28 mar. 2015.

LACOMBE, Francisco J. **Comportamento Organizacional**: Fácil. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J. **A Geração Y no trabalho**: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOTZ, Erika G. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MACIEL, Natália B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações**, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <
[..\www.lume.ufrgs.br_bitstream_handle_10183_28635_000771957.pdf_sequence=1.Ink](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28635_000771957.pdf?sequence=1)> Acesso em: 23 mar. 2015.

MEINSTER, Jeanne C; WILLYERD, Karie. **Como orientar a Geração Y**. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/como-orientar-geracao-y> >. Acesso em: 01 abr. 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, José M. **Manual da Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução por Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Choque de Gerações**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/15899660/Choque-de-Geracoes>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Cargo: () Sócio () Gerente () Operacional () Estágio

Tempo dentro da empresa:

Supervisor:

1. O que mais valoriza na empresa atual?
2. O que as empresas deveriam fazer para reter profissionais como você?
3. Quais as melhores ações que a empresa poderia realizar visando sua capacitação e desenvolvimento?
4. Você prefere trabalhos em equipe ou individuais? Por qual motivo?
5. O que seria flexibilidade no trabalho para você? Até que ponto isso seria diferencial? A agência lhe permite isso?
6. Você prefere trabalhar numa mesma área ou em diferentes atividades? A empresa lhe permite isso?
7. Em uma oportunidade de trabalho você costuma verificar os valores da organização, o clima e a cultura da empresa? Qual o perfil que mais lhe atrai? Qual a importância dessas questões na escolha?
8. Qual a importância do equilíbrio entre a vida pessoal com a profissional? A organização dá abertura para que ocorra esse equilíbrio?
9. Você realiza atividades de cunho pessoal durante o horário de trabalho?
10. Como é o clima e a cultura da empresa?
11. O nível hierárquico influencia na comunicação e na relação entre os colaboradores?
12. O que te proporciona sentimento de realização? Você possui esse sentimento dentro da atual empresa?
13. Há uma política de seleção e retenção de profissionais da geração y?

14. A organização possui profissionais de outras gerações? Como é o convívio entre elas? O que elas acham desse ambiente diferenciado? Como é feita a união entre elas?
15. A empresa permite a utilização das redes sociais e de smartphones no horário de trabalho? Qual sua opinião sobre isso? Como é feito o uso?
16. Há uma política de rotação dos profissionais dentro da agência?
17. Há políticas de reconhecimento dentro da empresa? Quais? Como é feito? Quais os critérios?
18. Quais características desses jovens talentos da geração Y contribuem para o crescimento da empresa?
19. Como você vê seus colaboradores da geração Y/ seus gestores?
20. Há um fornecimento de feedback? Esse feedback é vertical, horizontal ou os dois? Qual a importância e o impacto?
21. Porque você acha que é vantagem para a empresa te ter como colaborador?