

**ALEXANDRE LEACHI**

# **A GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DA GERAÇÃO Y: O DESAFIO DAS EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Londrina – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A gestão de pessoas diante da Geração Y: o desafio das empresas para o desenvolvimento de talentos,**

elaborado por Alexandre Leachi e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alexandre Leachi, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina(1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A gestão de pessoas diante da Geração Y: o desafio das empresas para o desenvolvimento de talentos**, é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

Alexandre Leachi

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos à mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A fundação Getúlio Vargas, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram à mim e aos meus colegas um ótimo curso, em ambiente ético, confiável e amigável.

Aos colegas de turma, por todo o companheirismo e apoio.

Aos professores pela dedicação e incentivo, em especial ao meu orientador que foi de grande auxílio no decorrer da elaboração deste.

À minha família, pois sem eles eu nada seria.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a Geração Y e objetiva identificar qual a maior dificuldade que os gestores têm para reter e desenvolver os talentos dos integrantes desta geração. Uma vez que estes estão na fase adulta e cada vez mais inseridos no mercado de trabalho, faz-se imprescindível reconhecer que as suas características diferem das gerações anteriores, com pessoas mais imediatistas, que dominam as tecnologias e priorizam a sua vida social. E, tendo em vista que as aptidões individuais e organizacionais consistem no diferencial competitivo das organizações, é preciso, portanto tomar conhecimento das melhores formas para reter, desenvolver e valorizar estes talentos. Desta forma, o trabalho justifica-se, pois traz grande relevância para o cenário atual, de modo que essa geração vem revolucionando as empresas pela sua forma de atuar, sendo dinâmica, criativa, empreendedora e totalmente engajada pelas causas sociais. A metodologia adotada para tal é a pesquisa bibliográfica, juntamente com a pesquisa de campo e, por meio da realização de entrevistas e aplicação de questionários com questões abertas e fechadas em quatro empresas fictícias do mesmo ramo, busca-se conhecer a opinião dos participantes acerca do assunto, de modo que após a obtenção dos dados, estes são analisados e apresentados em forma de gráficos e tabelas. Como referencial teórico utilizou-se os estudos de vários autores, tais como Chiavenato (1999), Souza (2002), Branco (2013), entre outros.

**Palavras Chave:** Empresas. Gestão. Geração Y. Talentos.

## **ABSTRACT**

This work has the theme of Generation Y and aims to identify the greatest difficulty that managers have in retaining and developing the talents of the members of this generation. Since these are in the adult phase and increasingly inserted in the labor market, it is imperative to recognize that their characteristics differ from previous generations, with more immediate people who dominate the technologies and prioritize their social life. And because individual and organizational skills are the competitive edge of organizations, we need to be aware of the best ways to retain, develop and value these talents. In this way, the work is justified, because it brings great relevance to the current scenario, so that this generation has been revolutionizing the companies by their way of acting, being dynamic, creative, entrepreneurial and totally engaged by social causes. The methodology adopted for this is the bibliographical research, together with the field research and, through interviews and application of questionnaires with open and closed questions in four companies of the same branch, it is sought to know the opinion of the participants about the subject, so that after obtaining the data, these are analyzed and presented in the form of charts and tables. As theoretical reference was used the studies of several authors, such as Chiavenato (1999), Souza (2002), Branco (2013), among others.

**Keywords:** Companies. Management. Generation Y. Talents

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados.....	31
Gráfico 2 - Faixa etária.....	32
Gráfico 3 - Escolaridade.....	33
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na organização .....	34
Gráfico 5 - Atendimento às necessidades .....	35
Gráfico 6 - Problemas enfrentados pela Geração Y .....	38
Gráfico 7 - Relacionamento do superior com a Geração Y .....	39
Gráfico 8 - O que leva a Geração Y a trabalhar na mesma empresa que você .....	40



## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Análise do perfil da Geração Y .....	36
Tabela 2 - Dificuldades das empresas para desenvolver e reter talentos.....	41
Tabela 3 - Motivos para a impaciência e falta de tempo da Geração Y .....	42
Tabela 4 - Motivos da falta de apego da Geração Y .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVO GERAL	11
1.2.1 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	11
1.5 METODOLOGIA	12
1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	13
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO</b>	<b>14</b>
2.1 AS GERAÇÕES	15
2.1.1 <i>Geração Tradicional</i>	16
2.1.2 <i>Geração Baby Boomers</i>	17
2.1.3 <i>Geração X</i>	19
2.1.4 <i>Geração Y</i>	20
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE NOVOS TALENTOS DA GERAÇÃO Y</b>	<b>25</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS E NEGATIVAS	25
3.2 RETENÇÃO DE TALENTOS	27
3.3 POLÍTICAS E PROGRAMAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS PARA INDIVÍDUOS DA GERAÇÃO Y	29
<b>4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>31</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>45</b>
<b>6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b>	<b>47</b>
<b>7 REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>8 APÊNDICE</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa possui metas e objetivos a serem atingidos e para tal necessita de pessoas. Ao longo dos anos as empresas mudaram e passaram a ter necessidades diferenciadas, de modo que coube às pessoas modificarem seus perfis para se adaptar ao mercado de trabalho atual. Busca-se uma ascensão na carreira, ao passo em que se compreende a necessidade do mercado e suas exigências; é preciso qualificação para obtenção de cargos e, para manter-se competitivo, o caminho a ser percorrido necessita muito esforço e trabalho. Ainda assim, algumas empresas apresentam dificuldades quanto à retenção de talentos, fazendo com que a seleção de profissionais seja bastante rígida e vagarosa.

Os indivíduos que fazem parte da “Geração Y” buscam sua realização profissional e pessoal e, agindo segundo seus próprios interesses, estão encaminhando a sociedade a um novo patamar que será inteiramente distinto do atual. Este fato ocasiona alta rotatividade destes indivíduos nas empresas, uma vez que qualquer pequena insatisfação ocasionaria a troca de emprego, pois consideram mais prático seguir novas direções. Porém, estes não são indivíduos revoltados, mas pessoas que priorizam as relações humanas e novas aprendizagens, possuindo valores éticos bastante elevados. Desta forma o presente trabalho tem o objetivo de analisar o motivo pelo qual a Geração Y se desenvolve e acelera o processo de desenvolvimento em tão pouco tempo, e qual a maior dificuldade que às empresas vem enfrentando para reter esses talentos.

Estes profissionais da geração Y são pessoas cuja exposição à tecnologia se deu muito mais cedo do que a geração anterior, de modo que a competitividade, capacidade criadora, flexibilidade e questionamentos são suas características mais marcantes, portanto buscamos entender as dificuldades e o grande desafio que as empresas tem encontrado para desenvolver e reter seus talentos; porque essa é uma geração que quer acelerar o processo de desenvolvimento e não tem muito tempo e nem paciência para esperar, e o motivo pelo qual essa geração não se apega a empresa e nem ao cargo que ocupam.

## 1.1 PROBLEMA

Qual é a maior dificuldade dos gestores para reter e desenvolver os talentos da Geração Y?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar qual a maior dificuldade que as empresas vem enfrentando para reter e desenvolver os talentos da Geração Y.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Conhecer a gestão de pessoas e sua evolução.

Compreender como se dá a atração e retenção de novos talentos da Geração Y.

Identificar as características positivas e negativas desta geração.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O pesquisador optou pelo tema Geração Y, uma vez que é gestor de uma empresa e possui o intuito de ampliar a sua compreensão sobre esta geração e suas formas de pensar, a fim de que possa reter e desenvolver os talentos daqueles que dela fazem parte, uma vez que o aumento da capacidade destes desencadeia melhores resultados para a empresa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

A Geração Y é composta por jovens que possuem a necessidade de reconhecimento pelas atividades que desenvolvem e que buscam balancear a qualidade de vida com a qualidade do seu ambiente de trabalho e muito provavelmente irão trabalhar em uma quantidade maior de empresas ou terão maior número de oportunidades profissionais. Desta forma, o trabalho justifica-se, pois traz grande relevância para o cenário atual, de modo que essa geração vem revolucionando as empresas pela sua forma de atuar, sendo dinâmica, criativa, empreendedora e totalmente engajada pelas causas sociais.

## 1.5 METODOLOGIA

Sabe-se que não existe pesquisa sem que haja apoio de técnicas e instrumentos para sua realização. José Filho (2006, p.64) aponta que “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”, e para tal fazemos uso de técnicas e instrumentos adequados segundo o intuito da pesquisa.

Pode-se dizer que metodologia consiste no estudo e escolha de métodos que melhor identifique e interligue os conhecimentos, sendo várias as opções disponíveis. Para o desenvolvimento do presente trabalho optou-se primeiramente pela pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho *et. al.* (2004):

[...] é a busca de uma problematização de um projeto de pesquisa a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Ela constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes (CARVALHO *et. al.* 2004).

Este tipo de pesquisa visa conhecer e revisar a literatura referente ao assunto tratado e pode ser realizada em sites, periódicos, livros, artigos e outros. Boccato (2006) enfatiza que este tipo de pesquisa propicia a obtenção de conhecimentos acerca do assunto pesquisado, porém,

[...] é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (BOCCATO, 2006, p.207).

Além disso, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo, que de acordo com Trujillo (1982, p.229 apud BARROS; LEHFELD, 2000, p.75) não consiste apenas na coleta de dados, mas sim na busca do que se pretende coletar por meio de objetivos preestabelecidos. Assim, é recomendado o uso da pesquisa bibliográfica anteriormente à pesquisa de campo, visando que o pesquisador se inteire do assunto que é o seu objeto de estudo, por meio do estudo de literaturas já publicadas.

Com a utilização de ambos, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, pretende-se alcançar a produção de um trabalho científico que consiste em uma pesquisa de cunho particular desenvolvida a partir de uma visão científica de determinado fato.

Para tanto, a pesquisa tem natureza qualitativa, de modo que foram realizadas entrevistas por meio de aplicação de questionários com questões abertas e fechadas. Em seguida esses dados foram expressos e expostos em tabelas e gráficos, e estas trazem em seu bojo as respostas adquiridas. Minayo, (2007, p.2) ressalta que a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização das variáveis.”

## 1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho consiste na apresentação de referencial teórico que trata do assunto em questão, bem como na realização de uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada em quatro empresas fictícias, cujo ramo de atuação é o mesmo do pesquisador, sendo ainda as referidas empresas localizadas na cidade de Cornélio Procópio, no interior do Estado do Paraná. Em cada uma das empresas criadas para o desenvolvimento do trabalho, três colaboradores se colocaram à disposição para participação da pesquisa, que gerou dados que foram analisados pelo pesquisador.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO

A partir do final do século XIX até as primeiras décadas do século XX ocorreram muitas transformações em relação a economia dos países mais industrializados, de modo que este processo iniciou-se com o surgimento da máquina a vapor e foi apenas com o advento da Primeira Guerra Mundial que as indústrias ocidentais passaram por uma mecanização.

O avanço tecnológico fez com que o trabalho se tornasse mais detalhado, necessitando de mãos de obras diversas, logo a seleção de funcionários que anteriormente era feita de maneira improvisada, a partir de filas em frente às empresas, neste momento passa a ser mais criteriosa (TONELLI *et al*, 2002).

Chiavenato (1999, p. 55) confirma que o século XX trouxe muitas transformações e intitula-o como o “século das burocracias ou das fábricas”. Assim, neste período de transição entre os séculos XIX e XX, os valores passam a ser mais humanistas, de modo que os governantes da época começaram a se atentar mais às precárias condições de trabalho das fábricas, realizando modificações. Diante destas mudanças surgem três eras organizacionais: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica engloba os anos de 1900 a 1950 e diz respeito ao período de industrialização brasileira, momento em que as empresas criaram o modelo burocrático, centralizaram as decisões no topo da pirâmide organizacional e consideravam as pessoas como recursos para a produção, tais como um material da empresa, mera extensão da máquina.

Após a Segunda Guerra Mundial, deu-se início a Era da Industrialização Neoclássica, perdurando entre os anos de 1950 e 1990, período em que o modelo até então adotado (piramidal, burocrático e centralizador) já não atendia às necessidades, sendo necessário construir um projeto de organização da empresa, dividindo-a em departamentos, a fim de tornar o trabalho mais rápido, inovador e com maior competitividade. Assim, as mudanças neste período eram constantes e muito rápidas, levando ao surgimento do setor de Administração de Recursos Humanos, junto à visão de que as pessoas não são um fator imóvel em meio à produção, mas sim recursos vivos e com inteligência.

Em 1990 surgiu a Era da Informação, caracterizada pela tecnologia e globalização da economia, período em que o recurso mais importante para uma organização é o conhecimento e não mais o capital. Após o surgimento da internet a informação pôde atravessar o planeta em poucos segundos, as mudanças passaram a acontecer rapidamente e sem continuidade com o passado, ocasionando grandes transformações nas empresas e trazendo um contexto turbulento e imprevisível (CHIAVENATO, 1999).

É certo que com tanto progresso e transformações, as organizações atualmente estão focadas em buscar aquilo que é novo, deixando de lado antigos padrões. Souza (2002) discorre que em meio às diversas formas de alcançar as metas pré-estabelecidas, a visão compartilhada se sobressai como facilitadora do desafio organizacional, uma vez que quando todos os integrantes da empresa compartilham das mesmas ideias, o trabalho flui.

Para tanto, vê-se que o empreendedorismo apresenta ideias enérgicas e diferenciadas, respeitando a opinião de todos, priorizando a criatividade, a diversidade e a conectividade entre as pessoas e, investindo na principal matéria prima de qualquer organização: o capital intelectual de seus colaboradores. Souza (2002, p. 38) aponta que “os últimos vinte anos da história marcaram uma profunda transição nas empresas” e, deste modo a Administração de Recursos Humanos passa a existir em benefício do reconhecimento do ser humano nas organizações e de sua valorização.

## 2.1 AS GERAÇÕES

Geração pode ser compreendida como um grupo de pessoas que coexistem em um mesmo período ou época. No decorrer dos anos é possível identificarmos diversas transformações e adaptações nos mais variados aspectos de nossas vidas, de forma que cada época possui características próprias.

Karl Mannheim (1928, p.126), discorre que “[...] jovens que experienciam os mesmos problemas históricos concretos, pode-se dizer, fazem parte da mesma geração”, ou seja, as gerações são marcadas pelas características históricas das quais “participaram”, pelos acontecimentos que fazem parte de sua “época”.

Assim, para o autor, no decorrer de várias décadas “geração” era definida



como o período que sucedeu aos seus pais, possuindo em média 25 anos. Todavia, nos últimos cinquenta anos, houve mudanças na forma de produzir e realizar as coisas, a tecnologia criou marcas no tempo e o intervalo entre gerações tornou-se mais curto. Atualmente, pode-se considerar a existência de uma geração nova a cada dez anos, o que nos aponta que as pessoas diferem cada vez mais umas das outras e a convivência nas organizações, escolas e residências é cada vez mais distinta. Corroborando desta ideia, Motta (2010, p. 122) profere que “geração institui um grupo de indivíduos que vivem em certo período ou tempo social, com aproximadamente a mesma idade e que partilham certa experiência ou vivência”.

Ainda que cada geração possua características marcantes, há pessoas que podem tomar uma postura diferente e até oposta ao de sua geração. Em épocas marcadas por manifestações políticas, por exemplo, nem todos os que presenciaram os acontecimentos participaram dele ou por ele foram marcadas. Cada indivíduo possui características próprias, uns mais conservadores, outros radicais, e como discorre Mannheim (1928, p.128), “Todas as pessoas convivem com pessoas da mesma e de diferentes idades [...]. Mas para cada uma o mesmo tempo é um tempo diferente”.

Normalmente, cada geração vive segundo os conceitos estabelecidos pelo mundo que a cerca. A identidade de cada pessoa perante a sociedade se dá com base nos padrões adotados por cada família, somados aos fatores econômicos, sociais, culturais e evolutivos da época (SHINYASHIKI, 2010).

### 2.1.1 Geração Tradicional

A geração intitulada como Tradicional abrange as pessoas que nasceram até o ano de 1945 e considerando suas características pode-se dizer que este é o tipo de profissional tido como “perfeito” para as organizações, sendo suas principais qualidades a dedicação e competência. São pessoas mais formais, burocráticas e tolerantes, que compreendem e assentem alguns sacrifícios e recompensas tardias e que respeitam a hierarquia sem contestações. Para estes a tomada de decisão sob pressão não é algo difícil de ser realizado e o dever vem sempre antes do lazer.

Crespo (2007, p. 29 apud SIMON, 2007, p. 44) discorre que isso se dá, pois as pessoas nascidas nesta geração tiveram como acontecimento muito marcante a

guerra e pós-guerra na Europa, de modo que cresceram em um ambiente com poucos recursos, com valorização da lealdade, autoridade e rigidez. Normalmente suas vidas pessoais eram influenciadas por suas famílias e demais grupos sociais e, no ambiente de trabalho, predominava o respeito e hierarquia.

Em consonância com esta ideia, Branco (2013) afirma que os tradicionalistas ou veteranos representam uma geração que foi marcada por diversos conflitos, tais como a Segunda Guerra Mundial, a grande depressão e períodos de grandes dificuldades e escassez, desta forma apresentam-se como pessoas que dão grande valor à família, ao país em que vivem e à empresa em que trabalham, permanecendo na mesma por toda a vida.

O autor ainda explicita que uma vez que os indivíduos dessa geração comumente perderam familiares e conhecidos na guerra, acabaram por desenvolver valores como a indulgência e solidariedade, valores estes que influenciaram suas escolhas e decisões. Com a ideia de que nada é conseguido sem esforço e que o dever deve sempre anteceder ao prazer, no âmbito do trabalho os indivíduos dessa geração possuem forte senso de respeito às autoridades e às regras, bem como são atraídos pela estabilidade e segurança no trabalho, de modo que são leais às empresas das quais fazem parte. Quando são líderes têm um perfil autoritário, com vista ao controle e supervisão de seus subordinados.

### 2.1.2 Geração Baby Boomers

A geração que se seguiu é a chamada Baby Boomers, que surgiu em tempo de Ditadura Militar no Brasil e compreende o período entre os anos de 1946 e 1964.

De acordo com Branco (2013) possui esse nome, pois os indivíduos que dela fazem parte nasceram após a Segunda Guerra Mundial e neste momento a taxa de natalidade subiu significativamente entre as famílias, o que ocasionou um “boom” no aumento da população, sobretudo nos Estados Unidos.

Brito (2013) corrobora das ideias de Branco (2013) quando afirma que “Baby Boomers” é um termo em inglês que denota à “explosão de bebês”, que foi desencadeada nos Estados Unidos ao final da Segunda Guerra Mundial, uma vez que os soldados voltaram aos seus lares e conceberam filhos.

Shinyashiki (2010, p. 34) aponta que “esta geração se caracteriza por serem

preocupadas com os ganhos e produtividade e, aceitarem com facilidades as regras criadas e impostas por grupos anteriores a eles”. É uma geração que recebeu uma educação bastante rígida, de modo que desde cedo aprenderam a respeitar os valores familiares e, posteriormente; os valores organizacionais, sendo severamente punidos quando contestavam alguma autoridade, seja em casa, nos estudos ou no trabalho. Acostumados a aceitar hierarquias rígidas, os indivíduos dessa geração davam maior valor ao seu “tempo de casa”, do que à sua própria colaboração com o crescimento da empresa.

Brito (2013) expõe que a geração Baby Boomers:

Tem como característica a lealdade e a disciplina. Esses trabalhadores tendem a respeitar a autoridade. Eles se reuniam em grande número e contribuíram para o sucesso em sistemas hierárquicos do passado. Apareceram durante o período de guerra e do pós-guerra, adaptado a um ambiente de escassez, valorizando austeridade. Os objetivos sociais da paz e da prosperidade nacional são importantes para esse grupo. Como regra, eles são pragmáticos e disciplinados. Hoje, boa parte, gozam da aposentadoria, mas há os que ainda estão em plena ativa, e muitos estão retornando às atividades corporativas (BRITO, 2013, p. 67).

Os chamados Baby Boomers possuíam horror às guerras e demais conflitos, de modo que passaram a incentivar um mundo de “paz e amor”, valorizando trabalhos artísticos, músicas bem elaboradas e demais formas de cultura que poderiam incentivar a evolução humana.

Branco (2013) assinala que a emancipação da mulher ocorrida em meados de 1960, com sua lenta, porém existente entrada no mercado de trabalho, fez com que muitos divórcios e novas uniões ocorressem, remodelando o conceito de “família”. Assim, do mesmo modo que a geração anterior – Tradicionalista – os Baby Boomers surgiram em período marcado por diversas rupturas, porém esta geração sofreu forte influência das redes de comunicação, tais como as rádios e TVs. Neste período surgiu então o Marketing, com o intuito de vender anúncios que poderiam agitar mais o mercado, desencadeando maior número de vendas às empresas e conseqüentemente mais empregos. Além destas, esta geração presenciou muitos outros avanços, como Crespo (2007) (apud SIMÓN, 2007) destaca:

Esta geração viveu a Revolução de maio de 1968 e protagonizou outras revoluções sociais, tais como o divórcio, o aborto, a pílula anticonceptiva e a explosão do consumismo. Protagoniza, por isso, uma ruptura com os valores anteriores. Com o passar do tempo, volta, contudo, a recuperar

parte do conservadorismo dos seus antecessores (CRESPO, 2007, p. 30 apud SIMÓN, 2007, p. 42).

Atualmente, grande parte dos indivíduos pertencentes à geração Baby Boomers, ocupam altos escalões em empresas, como gerência e diretoria. São líderes e gestores que esperam o sucesso, porém não comungam das mesmas ideias que as gerações mais jovens, o que desencadeia conflitos. Pode-se afirmar que esta geração prioriza o trabalho em detrimento da família, tendo como meta o “trabalhar para pagar contas”, porém com valorização e busca de status. Comumente são pessoas conservadoras, mas sem grande rigidez.

### 2.1.3 Geração X

A Geração X abrange as pessoas nascidas entre 1965 e o final dos anos 1970. De acordo com Brito (2013), a geração anterior a esta – Baby Boomers - realiza diversos avanços tecnológicos, de modo que esta já nasce fazendo uso destes.

No Brasil essa geração presenciou diversos acontecimentos históricos, tais como as “Diretas Já” e o fim da Ditadura Militar. É uma geração que sofreu forte impacto dos acontecimentos sociais e econômicos de sua época, o que a tornou menos otimista, porém com maior confiança em si mesma.

Eisner (2005) aponta que a Geração X fez parte de diversos avanços históricos, tais como o multiculturalismo e a popularização de divórcios, bem como o desenvolvimento dos computadores pessoais e o conseqüente aumento do armazenamento de informações, sendo a primeira geração a legitimamente dominar os computadores.

Discordando de Eisner (2005), Solomon (2008) discorre que embora tenham acompanhado diversos avanços, os indivíduos da Geração X são iniciantes no uso de tecnologias e por isso correm maior risco de desemprego. De acordo com este, no âmbito profissional estes indivíduos caracterizam-se por incentivar o trabalho em equipe, ao passo em que apresentam resistência ao novo e insegurança quanto à manutenção de seu emprego, uma vez que existem pessoas mais jovens e com maior facilidade com o uso da tecnologia.

Porém, é certo que os indivíduos da Geração X possuem qualidades

significativas, como uma formação mais sólida e experiência. São pessoas que vêm rompendo com os padrões tradicionais, por meio da criação de ambientes informais de trabalho, com estruturas flexíveis e valorização do desenvolvimento de habilidades. Procuram estar sempre atualizados, são ágeis e para atingir seus objetivos podem quebrar regras, se preciso for. Uma vez que possuem grande iniciativa pessoal e uma porção de descrença nas grandes empresas, esses indivíduos vêm se tornando empresários e gestores e pode-se afirmar que um dos grandes valores da Geração X é alcançar um equilíbrio entre a carreira e qualidade de vida (EISNER, 2005).

Shinyashiki (2010) ao abordar a Geração X aponta que:

Os membros da Geração X são autoconfiantes, transitórios nas empresas e tendem a permanecer nas organizações de três a cinco anos, por serem mais apegados aos valores familiares, competentes e com alta capacidade de aprendizagem. Por terem vivenciado o pós-guerra, presenciaram a demissão de adultos das grandes corporações e, com isso, criaram uma incredibilidade na dedicação por uma empresa. Sendo assim, eles preocupam-se com o que realmente importa a eles e tornam-se abertos à questionar a hierarquia (SHINYASHIKI, 2010, p. 55).

Deste modo, pode-se afirmar que os indivíduos que fazem parte desta geração são descrentes frente à dificuldade de entrar no mercado de trabalho, criando e ampliando sua iniciativa pessoal por meio de reorganizações e junções constantes nas organizações. Criam empresas quando sentem que sua atuação no mercado está ficando difícil, sendo responsáveis pelo novo modelo econômico das famílias e o empreendedorismo tão falado e estudado atualmente.

A Geração X possui o grande desafio de conviver e trabalhar com colaboradores livres, individualizados, cada vez mais especializados e sem nenhuma lealdade para com a organização: a Geração Y.

#### 2.1.4 Geração Y

A Geração Y, também conhecida como geração da Internet, engloba as pessoas nascidas entre os anos de 1980 e 1999, as quais tiveram uma infância de agenda lotada com diversas atividades e contato intenso com aparelhos eletrônicos.

Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a

democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade.

Para Loiola (2009) (apud DOS SANTOS et al, 2011), o perfil desta geração pode ser descrito como: ambiciosos, individualistas, instáveis, esperançosos, decididos, coletivos, de boa formação acadêmica, preocupados com o meio ambiente (sustentabilidade) e com os direitos humanos, agem por si mesmos, consumistas, multitarefa, gostam de variedades, desafios e oportunidades, não são opostos a diversidade. Em relação a serem multitarefa, Loiola (2009) (apud DA SILVA; PAVANATO E BRITO, 2011) salienta que:

Segundo pesquisa, os jovens dessa faixa etária são capazes de realizar entre quatro e sete coisas ao mesmo tempo”. Vicente ressalta, que eles podem assistir televisão, conectados na internet, ligados ao MP4, trocando mensagens por SMS e, no meio de tudo isso, atenderem ao telefone celular, são alguns exemplos. Estar presente nos sites de redes sociais também é imprescindível, como Facebook, Twitter, Blog e outros. Por terem nascidos na era da tecnologia acabaram desenvolvendo essas habilidades, dessa forma seus gestores têm necessidades de estarem atentos para não serem mal interpretados e também porque trazem grandes benefícios para empresa (LOIOLA, 2009, p. 50-53 apud DA SILVA; PAVANATO E BRITO, 2011, p. 7-8).

Oliveira (2010) afirma que os integrantes desta geração buscam viver suas experiências intensivamente, aumentando constantemente a quantidade de pessoas com que se relacionam pessoal e profissionalmente. É uma geração que tem necessidade de reconhecimento, que muito indagam, e que possuem grande criatividade e flexibilidade. Uma vez que nasceram praticamente no mesmo período em que houve o princípio das evoluções tecnológicas e, por decorrência, da globalização, estes acontecimentos seguramente influenciaram em suas características, ideais e comportamentos. Acostumados com videogames, trazem para a vida real a impaciência e competitividade, respondendo cada vez menos aos modelos tradicionais, que embora sejam considerados ultrapassados, ainda predominam na maior parte das organizações.

Diferente das demais gerações que davam total importância à carreira, elevação de cargo, estabilidade e vínculo profissional, para os indivíduos pertencentes à Geração Y o trabalho deve consistir-se em um local de aprendizado e prazer. Eles são a primeira “remessa” de jovens do ambiente digital, hiperestimulados e mergulhados na interatividade, e, portanto são pessoas que buscam um ambiente de trabalho inovador, com flexibilidade de horários, mobilidade e uma tomada de decisão bastante rápida, ficando extremamente frustrados em ambientes cujo controle é rígido e com superiores que opinam no que os demais estão realizando.

O antigo modelo “recrutar, gerenciar e manter” adotado há anos pelas organizações já se vê ultrapassado, uma vez que os colaboradores atuais demandam oportunidades de aprender e adquirir responsabilidades pelo que executam.

Segundo Soares (2009), para a Geração Y os critérios para a escolha de um emprego são:

[...] estabilidade, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um nível salarial adequado. Outro critério que valorizam é a diversidade, e pensam no curto prazo. [...], visam resultado e não processo, por isso a remuneração esperada também deve estar relacionada aos resultados, além de dar preferência à alta remuneração, para manter elevado padrão de vida. Os jovens dessa geração visam a liberdade de decisão, a flexibilidade de tempo e espaço e a valorização da iniciativa. [...] como desenvolvimento profissional focam as oportunidades de aprendizado e os desafios profissionais. Em contrapartida, oferecem às empresas alto nível de formação, iniciativa, criatividade e resultados (SOARES, 2009, p. 7).

De acordo com Flink, (et. al, 2012), uma pesquisa realizada pela Bridge Research, que envolveu 672 profissionais de 20 a 29 anos das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre identificaram as seguintes características profissionais da Geração Y:

- 1- Relação diferente com hierarquia, horários e produtividade.
- 2- Profissionais que preferem vestir a própria camisa à da empresa.
- 3- Para permanecer na empresa o essencial é ter *feedback* constante dos gestores.
- 4- Buscam mais do que salários e benefícios: são movidos a desafios contínuos.
- 5- O comprometimento e permanência na empresa dependem de capacidade de inovação da organização (FLINK, et. al, p. 14, 2012).

Lacombe (2010), evidencia que as características dessa geração originaram-

se do rápido avanço tecnológico fazendo com que se adaptassem ao excesso de informação e imagem e, também do protecionismo da criação dos pais. Os pais mais liberais, permissivos e a facilidade de acesso à informação impossibilitou a Geração Y de desenvolver a paciência e a produtividade, em consequência disso, tornou-se uma geração que busca resultados rapidamente, mas não tem calma para desfrutar a leitura de um livro. Deste modo, esta geração costuma levar sua vida em um ritmo acelerado, pois já se habituaram à viver na velocidade das novas tecnologias, com as comunicações em questão de segundos e, portanto, estão sempre descontentes ao ter que aguardar por cinco ou dez segundos devido à lentidão de sistemas ou por sites que demoram a carregar. Assim, o que esta geração exige das empresas e seus líderes é o *feedback* e respostas aos seus questionamentos em tempo real, com transparência e objetividade, uma vez que não toleram perder tempo e desejam trabalhar com objetivos e recompensas previamente determinadas.

Surge então a dúvida quanto ao que os motiva, o que os faz querer dar o seu melhor todos os dias. Crespo (2007, p. 33 apud SIMON, 2007) assinala que a Geração Y deve ser motivada:

[...] com desafios, desenvolvimento profissional, constante aprendizagem, formação, prêmios de desempenho, muita flexibilidade e autonomia. Não tem tempo para perder com burocracia. Recusam-se a viver para trabalhar (CRESPO, 2007, p. 33, apud SIMON, 2007).

Frente ao exposto, saber qual a motivação da Geração Y é imprescindível para gerir e reter estes talentos nas organizações.

Maldonado (2005) evidencia como medidas eficazes:

Ações que aproximem os níveis hierárquicos, a ênfase em uma comunicação clara e hábil, o incentivo às sugestões e ideias que possam trazer bons resultados à organização e maior responsabilização dos colaboradores como forma de reconhecimento de seu desempenho (MALDONADO, 2005, p. 69).

Além disso, a responsabilidade individual, a liberdade para tomada de decisões, um ambiente de trabalho agradável que promova as relações sociais, oportunidades de aprendizado e crescimento, a possibilidade de colaborar nas tomadas de decisão conjuntas, a existência de um *feedback* acerca do seu trabalho, a comunicação aberta, a gestão próxima e acessível aos colaboradores, a



remuneração por resultados, respeito à todos, a flexibilidade temporal e espacial, dentre outros pontos, são aspectos importantes para começar bem com esta geração (DYTCHWALD, 2006 *apud* SIMÓN, 2007).

A Geração Y já desafia o padrão de negócios existente, pois o considera pouco inovador, e é inquestionável sua capacidade de ver o trabalho como sendo um novo valor intangível das organizações. Por outro lado, não há como não considerar a importância destes jovens no rompimento de hierarquias sociológicas de várias tradições.

Estudiosos do assunto, afirmam que muitas gerações ainda estão por vir e que estas desconstruirão modelos já estabelecidos e construirão novos padrões de inovação e interação, tanto dos ambientes em que estamos, quanto dos instrumentos que utilizamos.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE NOVOS TALENTOS DA GERAÇÃO Y

Quando se trata de analisar os pontos positivos e negativos em relação à Geração Y fica difícil mensurar, pois estes dependem muito da cultura organizacional de cada empresa, tendo em vista que os pontos positivos para uma determinada empresa podem não ser positivos para outra; e vice versa. Portanto, cabe a cada organização estabelecer e avaliar quais características são positivas ou negativas para o seu empreendimento.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS E NEGATIVAS

Para Dos Santos et al. (2011, p. 8), as pessoas da Geração Y “dominam com excelência a tecnologia”, característica que Engelmann (2009, p. 18, apud DOS SANTOS et al, 2011, p. 8) apresenta como fundamental para o mercado de trabalho contemporâneo, e ressalta que isso foi possível devido aos estímulos virtuais recebidos desde muito cedo, o qual os ajudou a “desenvolver o pensamento sistêmico e global via internet”.

A pesquisadora Foja (2009) propôs um estudo e realizou uma pesquisa com pessoas da Geração Y que ocupavam cargos de liderança em grandes empresas do mesmo seguimento. A pesquisa expôs que os gestores possuíam perfil para gestão de negócios, direcionando o seu olhar para os resultados e a liderança. De acordo com a autora supracitada, tais características são “relevantes para uma carreira executiva, pois tratam de visão de longo prazo, de planejamento, de dimensionamento de recursos, de foco em resultados e de mobilização de pessoas” (FOJA, 2009, p. 124). No entanto, o relacionamento interpessoal dessa geração deixa a desejar:

[...] nas funções relativas a relacionamento pessoal foram encontradas oportunidades de desenvolvimento que denotam ainda uma necessidade de amadurecimento pessoal. É quando se apresentam como passionais em seus relacionamentos, por preferirem estabelecer relações informais baseadas na confiança e na amizade e pela possibilidade de agirem de forma impulsiva diante das situações por apresentarem ainda menor controle emocional (FOJA, 2009, p. 124).

Observou-se também pela autora que essas pessoas possuíam boa formação técnica, porém não sabiam lidar muito bem com situações onde eram contrariadas e acabavam por apresentar comportamento agressivo e impulsivo. Desta forma, constatou-se a necessidade de trabalhar o desenvolvimento da paciência no sentido de aprender a lidar com as mudanças, com o ritmo de trabalho dos colegas e de si mesmo, evitando se estressar com facilidade. Wada e Carneiro (2010) expõem a visão de alguns autores em relação à dificuldade de aceitar críticas:

Devido a tantos estímulos que receberam de seus pais, foram privados de algumas habilidades sociais e psicológicas que segundo alguns autores como Huntley (2006) e Fields (2008) tem como consequência a dificuldade em aceitar críticas. Fields (2008) aconselha que os jovens devam ouvir para que aprendam a lidar com situações emocionais. Cita ainda que deva estar consciente das emoções para que haja conexão com a vida e com a sociedade, e, portanto, fazer parte da sociedade às vezes significa expor-se a situações as quais são necessárias críticas, o que leva esta geração à pressão, stress, solidão e depressão. Uma maneira de resolver este problema, escondendo ou mostrando a personalidade sem expor-se, menciona Fields (2008) seria sua interação virtual (WADA; CARNEIRO, 2010, p.9).

Dos Santos et al (2011) evidenciam que as pessoas da Geração Y possuem muita agilidade, capacidade de iniciativa, pró-atividade e alta motivação e produtividade. Portanto, acreditam que essa geração possui maior potencial de crescimento, pois conta com a criatividade aliada à informação, o que acarreta no “desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções” (DOS SANTOS et al, 2011, p.12).

Segundo Wada e Carneiro (2010), as empresas apreciam tais características: absorção de informações, empreendedorismo e aprendizado contínuo. Raines (2000, apud DOS SANTOS et al, 2011), destaca que a Geração Y possui certo envolvimento com questões de enriquecimento cultural, adquiridas por meio de experiências internacionais com estágios, intercâmbios e lazer, e isso desperta interesse das empresas, pois denotam o conhecimento de uma língua estrangeira, gerando enriquecimento no capital intelectual das mesmas.

Engelmann (2009, apud DOS SANTOS et al, 2011) ressalta que o desenvolvimento acelerado dos colaboradores mais novos tem causado certa preocupação e intimidação nos mais velhos, pois estes os enxergam como concorrentes. O relacionamento das pessoas da Geração Y com seus superiores costuma ser de igualdade, o que, para muitos, soa como desrespeito,

insubordinação, enquanto na realidade as pessoas da Geração Y respeitam os cargos e os currículos dos seus superiores e/ou pares, demonstram admiração pela competência real e pelo comportamento ético dos demais (ENGELMANN, 2009, apud DOS SANTOS et al, 2011, p.6).

Para Veloso (2008, apud DOS SANTOS et al, 2011), a relação de trabalho praticada pela Geração Y envolve satisfação e aprendizado, diferente das gerações anteriores.

O profissional Y não é mais atraído pela marca de uma empresa, como as gerações anteriores: ele analisa o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores. Suas expectativas de carreira também não se baseiam meramente em ascensão de cargos e remuneração: ele busca uma oportunidade de trabalho motivadora, que ofereça desafios constantes e reconhecimento. Outro interesse deste novo profissional é a garantia de autonomia: ele precisa ter independência para trabalhar (DOS SANTOS, 2011, p.4)

De acordo com Dos Santos (et al, 2011), a Geração Y é responsável pelos altos índices de rotatividade das empresas, pois buscam status, auto realização e reconhecimento, no entanto há conflitos entre os objetivos organizacionais como ressalta Tapscott (2010):

Muitos da Geração Y ocupam cargos estratégicos e de responsabilidade nos quais a criatividade e agilidade são motivo de admiração das pessoas de gerações anteriores, porém a impaciência e infidelidade da empresa podem gerar alguns conflitos no ambiente de trabalho (TAPSCOTT, 2010, p.65).

Gonçalves (2011, p. 4, apud DOS SANTOS et al, 2011, p. 6) acredita que as pessoas da Geração Y “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”. Desta forma, o perfil desta geração fez com que os recursos humanos das empresas repensassem acerca de como administrar e integrar a vida pessoal e profissional, já que estes “profissionais procuram ser reconhecidos por aquilo que eles podem oferecer a empresa e o respeito a sua filosofia de que o trabalho apenas faz parte da vida” (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 60).

### 3.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

No mundo atual, vivemos na era dos talentos e da capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, e estes são indicadores de desempenhos empresariais importantes, como explica Marras (2011).

Chiavenato (2004) elucida que o talento possui três características principais, sendo a primeira o conhecimento (é o saber e aprender); a segunda a habilidade (ter a consciência do que fazer e utilizar o conhecimento na resolução de problemas, criar ou inovar); e por último a competência (é o resultado, o fazer acontecer, no qual possibilita superar metas), desta forma é imprescindível que “as empresas implantem estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, que certamente terão maiores chances de enfrentar a concorrência e sobreviver no mercado” (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Para Chiavenato (2014) atrair talentos não denota importar os talentos de fora da organização, mas sim desenvolver ou descobrir os talentos que existem escondidos na mesma. Muitos gestores possuem dificuldades para identificar em seus próprios quadros de funcionários, profissionais que atendam à demanda de competências desejadas pela empresa.

No que diz respeito ao desenvolvimento de talentos, não basta apenas treinar, ofertando os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função, mas faz-se imprescindível investir no potencial humano, oportunizando a prática de novas atitudes e soluções para que desta forma possa ser desenvolvida a criatividade, de modo a modificar hábitos e comportamentos, gerando maior eficácia e qualidade no serviço ofertado.

Lacombe (2010), explica que:

As empresas procuram investir no desenvolvimento de carreiras de seus funcionários que, além de motivá-los, evitam perdê-los. No entanto, cada indivíduo pensa, age e se motiva de diferentes maneiras uma vez que sua produtividade está diretamente ligada a estes motivadores. Afirmo ainda, que identificar a “equação motivadora” de cada colaborador e se possível atendê-la é fundamental para garantir um ambiente corporativo mais produtivo e com alta taxa de retenção de talentos (LACOMBE, 2010, p. 11).

É notório que as organizações veem buscando cada vez mais motivar seus funcionários, e em troca buscam o comprometimento destes. Assim, as empresas procuram proporcionar ambientes favoráveis para que seus colaboradores possam trabalhar mais eficazmente, excitando seu desenvolvimento, diferenciando assim das demais empresas.

### 3.3 POLÍTICAS E PROGRAMAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS PARA INDIVÍDUOS DA GERAÇÃO Y

De acordo com Chiavenato (2014), as políticas e programas de retenção de talentos são fundamentais para o incentivo e motivação dos colaboradores da empresa, pois de um lado temos os objetivos organizacionais a serem alcançados, e do outro os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Para Lacombe (2010),

Recompensar significa retribuir, premiar ou dar reconhecimento pelos serviços de alguém, assim como, a recompensa é elemento fundamental em termos de retribuição no processo de reter talentos, portanto utilizar a recompensa é um fator importante para a retenção de talentos (LACOMBE, 2010, p. 12).

Bergamini (2008) explana que o ato de recompensar os colaboradores dentro das organizações é a forma mais eficaz para reter os talentos. Os meios de recompensa que a empresa oferece podem adotar processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais, modernos e sofisticados, flexíveis e de bem estar, o importante é incentivar e motivar os funcionários para que sejam conservados os seus talentos.

De acordo com Vergara (2012), o modelo do *homo economicus*, predominante na abordagem tradicional, veicula que as pessoas são motivadas por incentivos salariais, financeiros e materiais e, possui padrões rígidos para avaliação de cargos, de modo que estes se aplicam a todos os funcionários e não levam em consideração as diferenças individuais e o desempenho.

O modelo do homem complexo, predominante na abordagem moderna, assume que as pessoas são motivadas por uma variedade de incentivos, tais como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto realização, entre outros. Assim, a remuneração é flexível, pois baseia-se nas metas e resultados alcançados individualmente, respeitando diferenças de cada um.

Para tanto, Marras (2011) evidencia que as organizações desenvolvem recompensas que são capazes de incitar e provocar impactos que geram motivações e retêm a atenção dos funcionários, pois de um lado a empresa espera

receber um trabalho a contento, e do outro o funcionário espera receber o reconhecimento e a recompensa pelo serviço ofertado. Portanto, é importante compreender que não é suficiente apenas ofertar remunerações financeiras, mas benefícios que possam impulsionar o fator motivacional possibilitando assim a retenção de talentos.

Vergara (2012) expõe dicas preciosas no processo de retenção dos talentos de uma organização, são elas:

a) Dinheiro: está relacionado ao salário, 13º, bônus ou qualquer outra recompensa monetária. Se ele deseja um ganho maior como principal motivador e a empresa não quer perdê-lo, a dica é procurar oferecer um bom bônus baseado em desempenho.

b) Segurança: tem relação com a estabilidade de emprego, regras claras e um bom ambiente de trabalho. Se a pessoa valoriza muito a segurança e o local em que trabalha, oferecer horários flexíveis e garantias de emprego é uma opção.

c) Aprendizado: é todo conhecimento que a empresa proporciona por meio de treinamentos formais e do aprendizado informal que se adquire durante o expediente. Se o colaborador deseja aprendizado intenso, o conselho é oferecer a ele o melhor treinamento que se possa bancar, além de ensinar pessoalmente o que faz de melhor.

d) Status: É como a empresa proporciona aprovação social ao indivíduo: elogios públicos, promoção e reconhecimento. Se o indivíduo valoriza muito isso, fazer elogios desde que sinceros em público, e aumentar as responsabilidades dele visando ser reconhecido como muito capaz, também trará bons resultados (VERGARA, 2012, p.13).

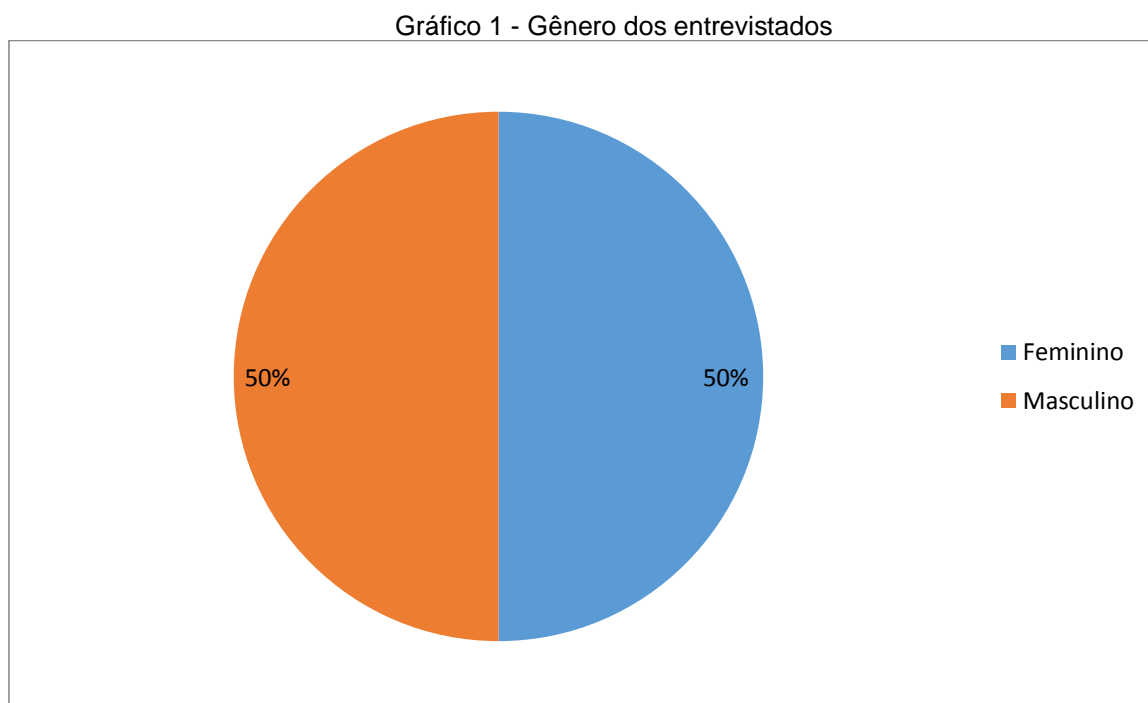
Deste modo, como a Geração Y está cada vez mais presente no mercado de trabalho, torna-se um grande desafio para a gestão de pessoas a criação de políticas e ações para retenção de talentos, portanto faz-se imprescindível que os gestores de pessoas conheçam os indivíduos pertencentes a essa geração para que suas ações e políticas sejam mais assertivas e eficazes.

## 4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o intuito de conhecer mais acerca da realidade do assunto pesquisado, optou-se pela realização de uma pesquisa em quatro organizações, a qual consistiu em uma entrevista por meio de questionário contendo doze questões, sendo elas abertas e fechadas. O questionário utilizado para tal está no apêndice I.

A partir das respostas obtidas foram elaborados tabelas e gráficos que nos permitem ter uma noção do ponto de vista dos colaboradores das quatro organizações pesquisadas e, a partir delas, fazer análises e discussões que possam trazer respostas às hipóteses e indagações do pesquisador.

A primeira questão buscou conhecer qual o gênero dos colaboradores das organizações em questão, de modo que se obteve o seguinte gráfico:

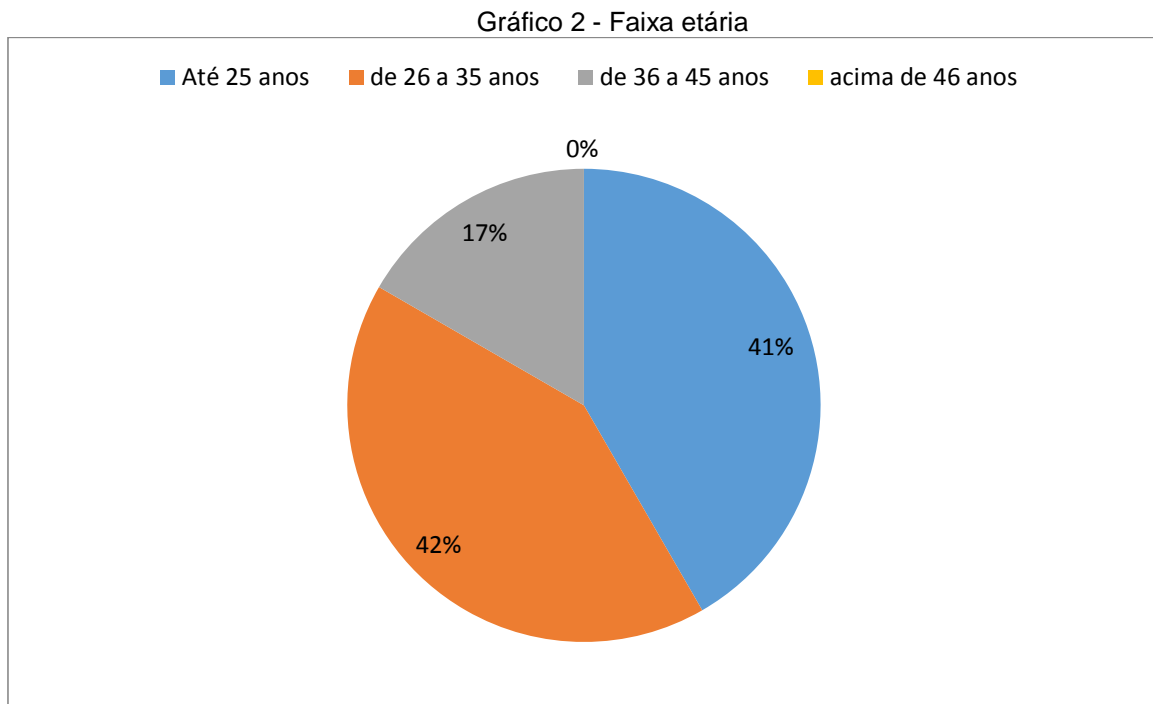


Fonte: o pesquisador, 2018.

Constatou-se a partir do gráfico 1 que há quantidade igual de homens e mulheres e, cabe destacar que os colaboradores são o principal ativo de uma organização, seu maior e mais importante recurso, assim, uma vez que são o capital intelectual das organizações, essa questão foi de grande relevância para que se caracterizasse o grupo que compõe as agências pesquisadas.



Com a segunda questão procurou-se conhecer qual a faixa etária destes colaboradores, e, a partir das respostas obtidas têm-se o gráfico 2.



Fonte: o pesquisador, 2018.

Vê-se que a maior parte dos colaboradores que participaram da pesquisa são jovens, uma vez que 41% deles afirmou ter menos de 25 anos e 42% possui entre 26 e 34 anos. Apenas 17% têm entre 36 e 45 anos e não há colaboradores com mais de 46 anos.

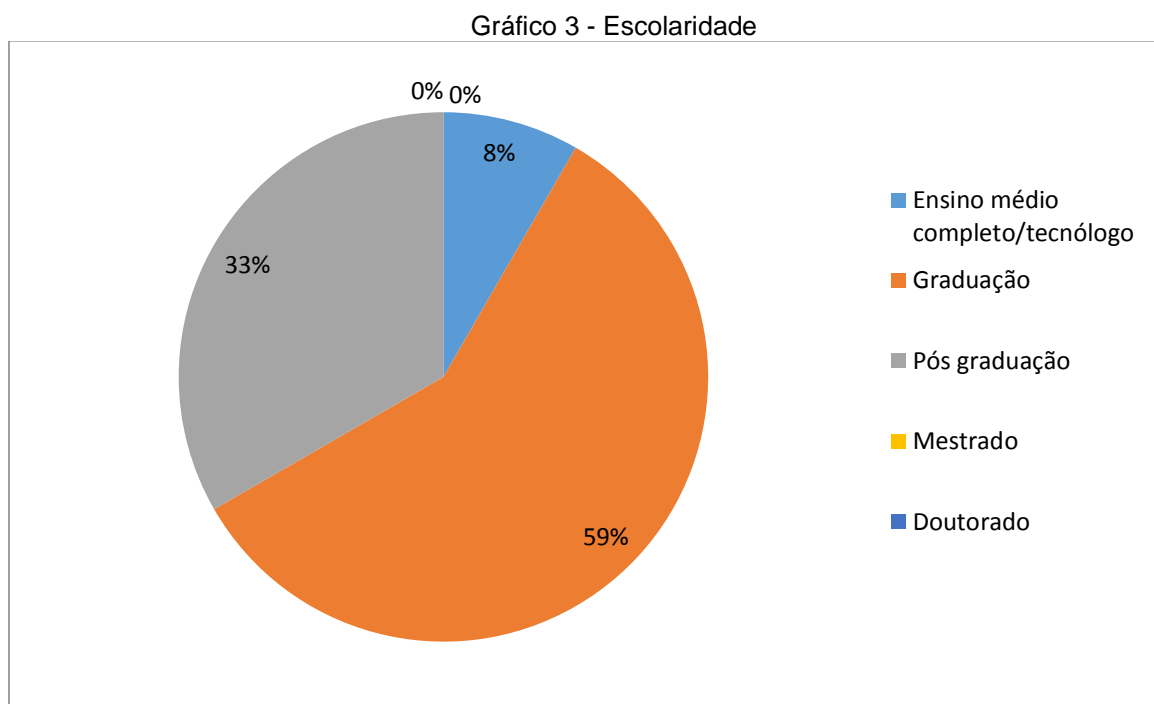
A faixa etária dos colaboradores influencia consideravelmente na forma como a organização é gerida, uma vez que cada faixa etária faz parte de uma geração, que pensa e age de determinado modo. As agências que possuem colaboradores mais jovens normalmente não possuem grandes experiências e acúmulo de conhecimentos, porém, por outro lado, também não possuem dificuldades para inovar. Logo, o fato de as organizações em questão possuírem, em sua maioria, colaboradores jovens, têm suas desvantagens e vantagens, pois sabe-se que:

Quando são elogiados e estimulados, os jovens Y revelam todo seu potencial e seu compromisso com a empresa aumenta. No entanto, quando são ignorados nessa área (ou quando são tratados como os outros funcionários), seu potencial se atrofia, afetando os resultados financeiros da organização (PIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 76).

Deste modo, se bem estimulados, os colaboradores da Geração Y podem contribuir grandemente com a organização, como aponta Chiavenato (1999):

As pessoas também podem ser definidas como parceiros das organizações, por fornecerem parte de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e sua inteligência, proporcionando decisões racionais que dão significado e rumo aos objetivos gerais (CHIAVENATO, 1999, p. 342).

A terceira questão versa a respeito da escolaridade dos colaboradores que participaram da pesquisa e a organização dos dados obtidos resultou no gráfico 3, a seguir:



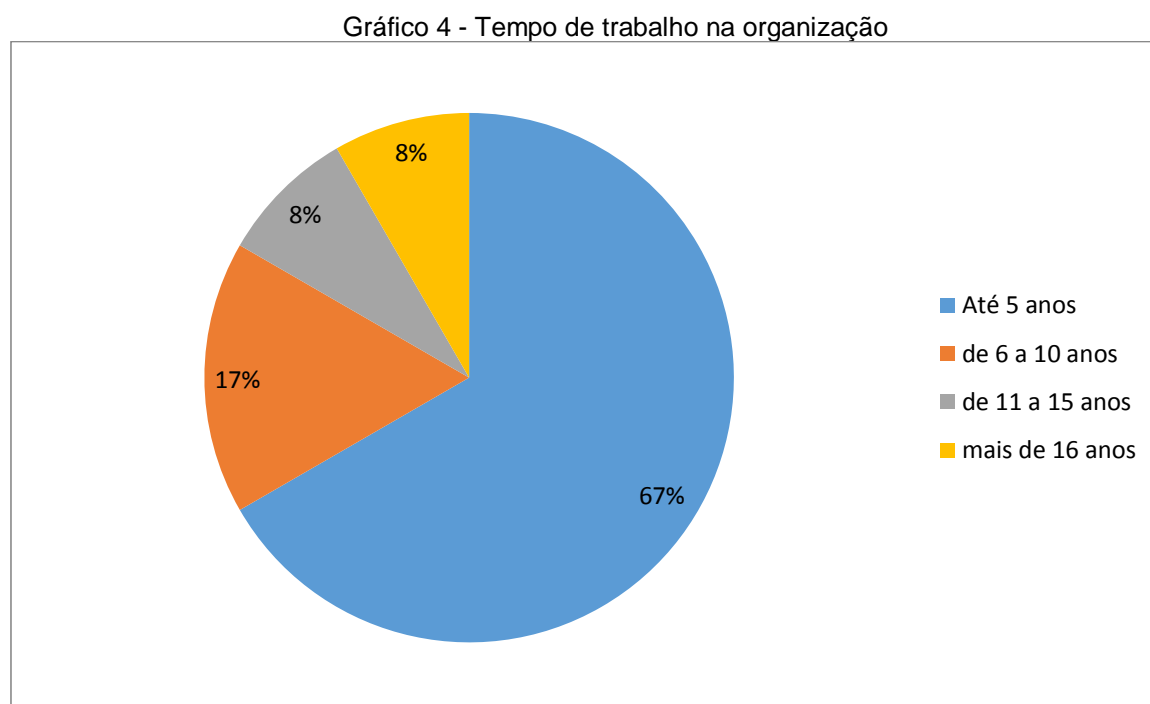
Fonte: o pesquisador, 2018.

São várias as organizações que se preocupam com o índice de escolaridade de seus colaboradores, pois atualmente investe-se muito na capacitação dos profissionais a fim de que possam se manter atualizados e dentro do mercado. Um alto nível de formação é meta não só das organizações, mas de muitos colaboradores, que estão sempre em busca de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, seja por meio de graduação, pós-graduação, cursos de atualização, dentre outros.

A partir da análise dos dados apresentados no gráfico 3 é possível constatar que a grande maioria dos colaboradores possui como nível de escolaridade a

graduação (59%), seguido da pós-graduação com 33% e do ensino médio ou tecnólogo (8%). Vê-se também que as opções “mestrado” e “doutorado” não foram assinaladas. Deste modo, é possível afirmar que a escolaridade dos colaboradores é boa, embora não atinja níveis muito elevados de escolarização, mas como afirmam Milkovich e Bondreau (2000, p.339) “o desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências”, portanto todo o conhecimento e experiência do colaborador contam como formação.

No que tange o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa em que estão, os resultados podem ser observados no gráfico 4:



Fonte: o pesquisador, 2018.

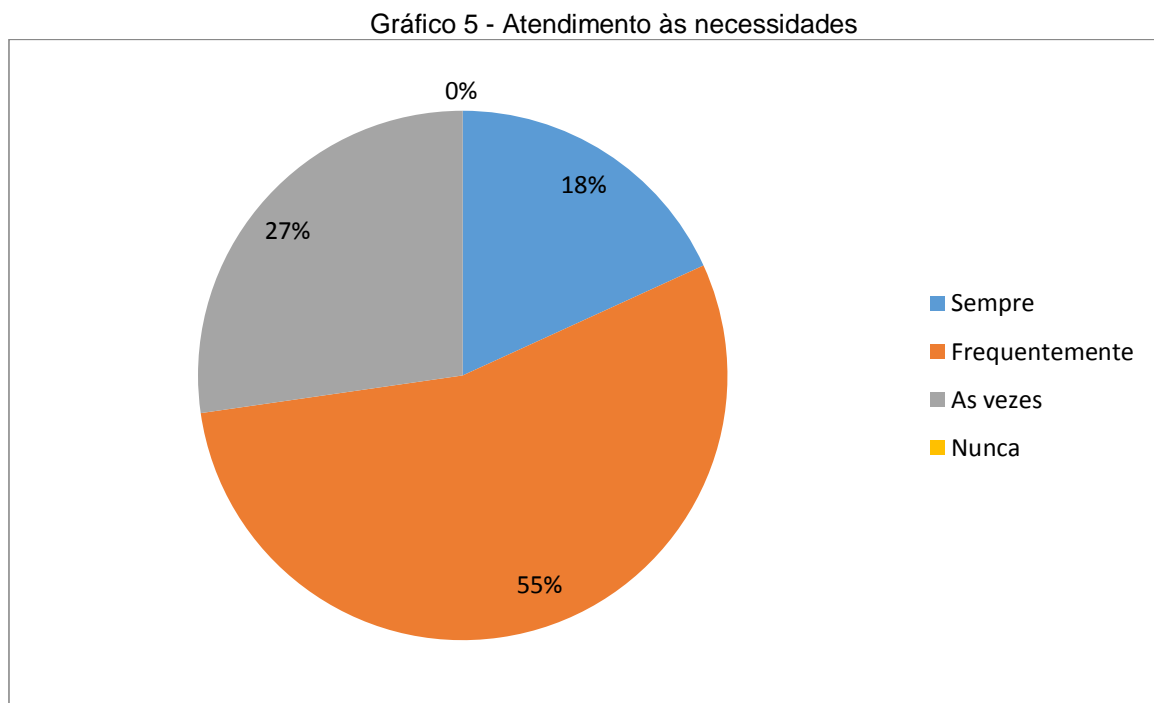
Dos colaboradores entrevistados, 67% afirmou ter até 5 anos de trabalho na organização em que atualmente está, o que nos aponta que há possível rotatividade de colaboradores.

A presença de rotatividade na organização traz benefícios no sentido de que a chegada de novos colaboradores contribui com ideias e novos modelos de desenvolvimento do trabalho, o que impede que o comodismo se instale. Possibilita ainda que os antigos colaboradores que ainda se encontram na organização possam receber novas opiniões e sugestões que agregam aos processos já instaurados. Porém, é imprescindível destacar que o excesso de rotatividade traz não só uma

imagem ruim para a organização que parece não manter nenhum colaborador, como incide na perda de profissionais que já conhecem a rotina da organização e que passarão a desempenhar seu papel na concorrência (LUZ, 2008).

Já com tempo de trabalho entre 6 a 10 anos de organização estão 17% dos entrevistados e, as opções “de 11 a 15 anos” e “mais de 16 anos” compõem 8% do gráfico, cada uma. Sabe-se que os colaboradores que ultrapassam 5 anos de organização, possuem grande conhecimento acerca das rotinas e atividades da mesma, conhecendo bem o ritmo e o clima que esta possui e, se não caírem no comodismo, são de alto valor para a organização.

A quinta questão elucidada: “No que diz respeito à Geração Y, você acredita que as políticas do setor de RH atendem às necessidades dos colaboradores da organização?” e possui como opções: “sempre”, “frequentemente”, “às vezes” e “nunca”. Os dados estão expressos a seguir:



Fonte: o pesquisador, 2018.

A partir da análise do gráfico 5 é possível afirmar que, em geral, os colaboradores acreditam que as necessidades da Geração Y são atendidas pelo setor de Recursos Humanos, vez que 18% deles assinalou sempre e 55% frequentemente, ao passo que 27% assinalaram às vezes. A opção nunca possui

0%, o que demonstra que mesmo que não sejam atendidas todas as necessidades da Geração Y, elas não são deixadas de lado.

O atendimento das necessidades dos colaboradores da Geração Y só é possível nos dias atuais, pois o setor de Recursos Humanos foi e é moldado ao longo dos anos, considerando as necessidades das organizações e do mercado, buscando atender da melhor forma os colaboradores que constituem o capital intelectual das organizações. Dessler (2003) afirma que:

A metamorfose do departamento de recursos humanos em administração de recursos humanos reflete o fato de que nas organizações atuais, achatadas, competitivas e voltadas para o *downsizing*, são os funcionários altamente treinados e comprometidos, e não as máquinas, que geralmente constituem a grande chave para a competitividade da empresa (DESSLER, 2003, p. 9)

A questão de número seis apresenta uma tabela para analisar o perfil dos jovens da Geração Y tendo como base alguns quesitos a serem elencados como “ruim”, “médio”, “bom” ou “ótimo”, de modo que os resultados obtidos junto aos colaboradores que responderam a pesquisa estão expressos na tabela 1, logo abaixo.

Tabela 1 - Análise do perfil da Geração Y

	<b>Ruim</b>	<b>Médio</b>	<b>Bom</b>	<b>Ótimo</b>
<b>Vestuário</b>	0	1	9	2
<b>Comunicação verbal</b>	0	6	3	3
<b>Comunicação escrita</b>	0	6	5	1
<b>Atenção e foco nas atividades</b>	0	4	7	1
<b>Pontualidade</b>	0	3	9	0
<b>Relacionamento no ambiente</b>	0	1	8	3

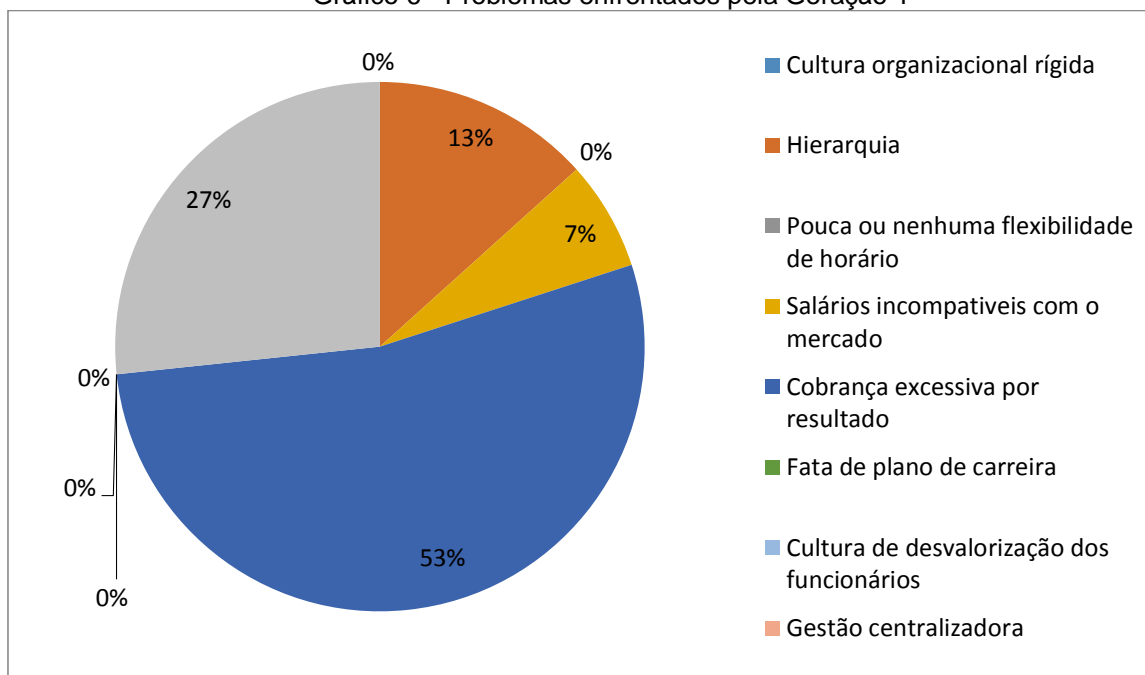
<b>interno</b>				
<b>Comprometimento</b>	0	4	3	5
<b>Agilidade</b>	0	3	3	6
<b>Tomada de decisões</b>	0	6	4	2
<b>Responsabilidade</b>	0	3	8	1
<b>Criatividade</b>	0	2	5	5
<b>Por serem questionadores</b>	0	1	9	2
<b>Persistentes</b>	1	1	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>39</b>

Fonte: o pesquisador, 2018.

A partir da organização e somatória dos dados expressos em sua última linha, pode-se constatar que os entrevistados acreditam que em geral, o perfil apresentado pelos integrantes da Geração Y é bom, uma vez que esta opção apresentou 75 votos, seguida da opção “médio” com 41 votos, da opção “ótimo” com 39 votos e “ruim” com apenas 1 voto. O quesito persistência foi o único a ser julgado como “ruim” por um dos entrevistados e, ainda que tenha recebido este voto, em sua maioria os integrantes da geração Y foram julgados como pessoas bastante persistentes.

Por sua vez, a questão de número sete versou acerca dos problemas que a Geração Y pode estar enfrentando nas organizações pesquisadas, indagando: “Em sua opinião, a Geração Y vem enfrentando atualmente algum desses problemas na organização em que você trabalha?”. Foram apresentadas diversas opções e cada colaborador poderia assinalar mais de uma, caso julgasse necessário. Assim, o gráfico abaixo apresenta os resultados, considerando todas as respostas assinaladas pelos respondentes.

Gráfico 6 - Problemas enfrentados pela Geração Y



Fonte: o pesquisador, 2018.

A partir da observação do gráfico 6 pode-se concluir que o principal problema enfrentado pelos colaboradores da Geração Y é a cultura organizacional rígida (53%), seguida da pouca ou nenhuma flexibilidade de horário (27%).

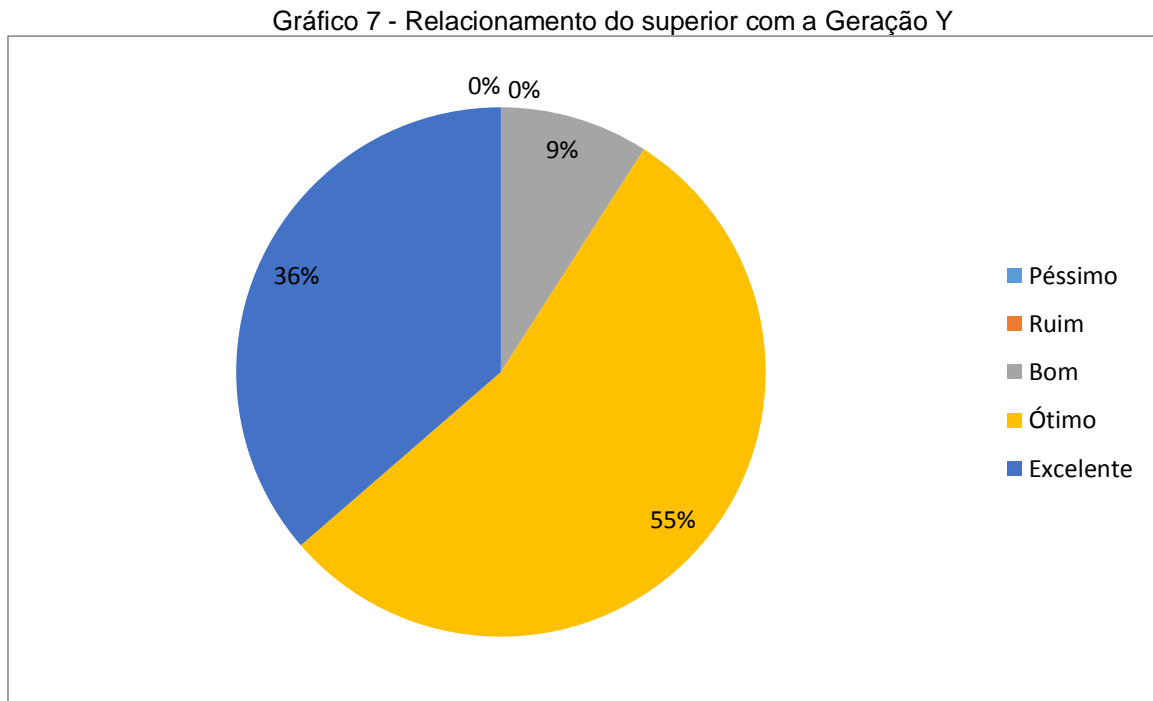
A cultura organizacional consiste no modo de pensar e de agir de uma organização e, sendo esta rígida, torna-se difícil que o colaborador se sinta parte da organização, pois como afirma Maximiliano (1989, p.98) “uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos”. A pouca ou nenhuma flexibilidade de horário também está interligada à cultura organizacional rígida, que não permite que haja alterações em sua estrutura.

Os entrevistados também assinalaram as opções hierarquia (13%) e salários incompatíveis com o mercado (7%). Logo, cabe destacar que a valorização do colaborador só trará benefícios à organização, uma vez que quando este se sente valorizado e recompensado pelo trabalho que desempenha, se sente motivado, com cada vez mais vontade de buscar resultados. Chiavenato (2004) discorre:

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investir em

recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2004, p.257).

Questionou-se ainda como os entrevistados classificavam o relacionamento do superior imediato com os subordinados da Geração Y, para o qual gerou-se o seguinte gráfico:



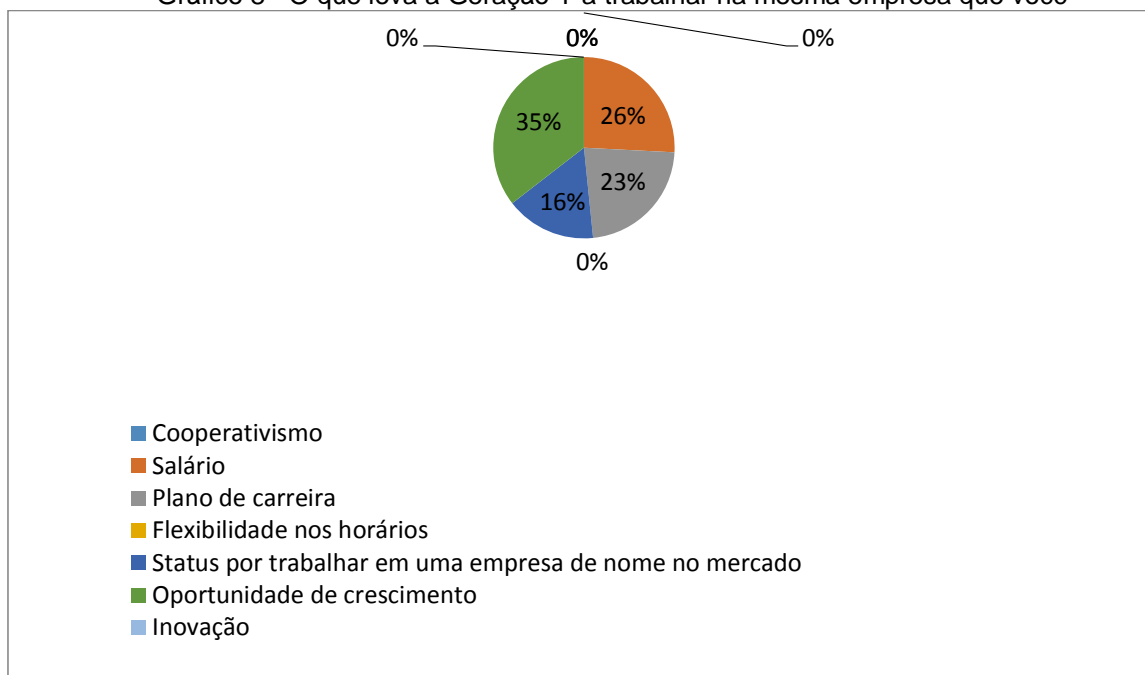
Fonte: o pesquisador, 2018.

A partir da análise do gráfico acima é possível afirmar que o relacionamento do superior imediato com os subordinados da Geração Y é bastante satisfatório nas organizações pesquisadas, uma vez que 55% dos entrevistados afirmou que o relacionamento é ótimo, 36% opinou que é excelente, 9% que é bom e as alternativas “ruim” e “pésimo” não foram assinaladas.

Por sua vez, a nona questão busca conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao que acreditam levar as pessoas da Geração Y a trabalharem na mesma organização que eles, de modo que as respostas resultaram no gráfico 8 que segue abaixo:



Gráfico 8 - O que leva a Geração Y a trabalhar na mesma empresa que você



Fonte: o pesquisador, 2018.

Com base no gráfico acima é possível afirmar que os entrevistados destacaram quatro principais motivos para os integrantes da Geração Y trabalharem na mesma empresa em que eles, que são: oportunidade de crescimento com 35% dos votos, o salário com 26%, logo em seguida o plano de carreira com 23% e por fim o status por trabalhar em uma empresa de nome no mercado, com 16%.

Vê-se também que os demais quesitos não receberam votos, o que demonstra que a opinião dos entrevistados não apresenta muitas divergências, porém, cabe destacar e realizar um comparativo com o gráfico 6, pois embora tenha sido exposto que um dos problemas enfrentados pela geração Y sejam salários incompatíveis com o mercado, nesta questão asseguram que o salário é um dos motivos que leva esta geração a trabalhar na mesma empresa que os entrevistados. Assim, pode-se supor que as empresas pesquisadas atribuem aos integrantes da Geração Y um salário adequado, que possivelmente ultrapassa a média do mercado.

No que tange a oportunidade de crescimento e o plano de carreira, cabe destacar que são quesitos esperados por qualquer indivíduo, independente da geração a qual faz parte. Somado ao item “status por trabalhar em uma empresa de nome”, é possível verificar que, segundo a visão dos entrevistados, ainda que os integrantes da Geração Y se mostrem desprendidos, eles buscam estabilidade,

ascensão, status e recompensas pelo seu trabalho e, estas podem ser financeiras, como o salário compatível com as funções que exerce, ou “[...] podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.” (DUTRA, 2002, p. 171).

A décima questão, assim como a décima primeira e décima segunda são questões abertas e, optou-se pelo agrupamento das respostas em três categorias, o que se fez por semelhança, já que devido à extensão e quantidade destas, se tornaria maçante a exposição das mesmas na íntegra.

A décima questão busca saber a opinião dos colaboradores quanto ao desenvolvimento e retenção de talentos da geração Y, e assim indaga: “Em sua opinião quais as dificuldades e o grande desafio que as empresas têm encontrado para desenvolver e reter os talentos pertencentes a Geração Y?”. As respostas obtidas puderam ser agrupadas segundo a tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Dificuldades das empresas para desenvolver e reter talentos

<b>GRUPOS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>NÚMERO DE PESSOAS</b>
<b>1</b>	Falta comprometimento e vontade de trabalhar. Os jovens da geração Y querem que tudo aconteça muito rápido, no tempo estipulado por eles.	4
<b>2</b>	A empresa possui dificuldade em compreender o perfil profissional dessa geração e não oportuniza aquilo que lhes é necessário, a exemplo de um plano de carreira melhor definido.	5
<b>3</b>	A dificuldade de retenção se dá devido às melhores oportunidades encontradas no mercado de trabalho, que os fazem migrar.	3

Fonte: o pesquisador, 2018.

A partir da análise da tabela 2 é possível afirmar que há três grupos de respostas distintos, a saber: o que acredita que a dificuldade em reter e desenvolver

os talentos da geração Y se deve à falta de vontade e empenho dos integrantes desta geração ao desempenhar seu trabalho; o que vê a organização como responsável por essa dificuldade, já que a mesma não compreende o perfil desta geração; e o grupo que acredita que a dificuldade em reter estes talentos se encontra na gama de oportunidades que esta geração encontra no mercado de trabalho.

Verifica-se que dois dos grupos acreditam que a dificuldade encontra-se na própria empresa, seja por não compreender esta geração, seja por não ofertar o necessário para retenção de seus talentos, respostas que somam a maioria das opiniões. Os outros 34% compõem o grupo que acredita que esta dificuldade encontra-se nos próprios integrantes da geração Y que, segundo um dos entrevistados “[...] não se dedicam o suficiente, não vestem a camisa da empresa, tampouco têm paciência para esperar resultados”.

Cabe ressaltar que segundo Lipkin e Perrymore (2010):

Eles possuem uma ética diferente e preferem trabalhar a seu jeito, o que lhes rende fama de indolentes e desqualificados, no entanto os jovens Y podem ter todas as qualidades associadas à ética profissional, mas como o trabalho é apenas parte de sua vida e não sua própria vida, certas características (confiabilidade, responsabilidade e lealdade) podem se destacar em seus relacionamentos e compromissos pessoais, enquanto outras características (dedicação e busca de realização) se destacam mais durante o horário de trabalho (LIPKIN E PERRYMORE, 2010, p.127).

Por sua vez, a décima primeira questão afirmava que a principal característica da Geração Y é querer acelerar o processo de desenvolvimento e não tem muito tempo e nem paciência para esperar, questionando: “Em sua opinião, qual o motivo tem levado essa geração a agir assim?”. As respostas obtidas estão agrupadas na tabela abaixo:

Tabela 3 - Motivos para a impaciência e falta de tempo da Geração Y

GRUPOS	RESPOSTAS	NÚMERO DE PESSOAS
1	Esta geração possui a consciência de que tempo é dinheiro e, portanto busca realizar as atividades com rapidez, sendo bastante conhecida por sua agilidade nos processos, em detrimento	5

	da paciência.	
2	São adeptos da teoria de que tempo é dinheiro e acreditam ser merecedores de cargos elevados em um curto período de tempo. Não possuem paciência para esperar nem dedicação para alcançar o que almejam.	2
3	Os integrantes da Geração Y são grandes conhecedores e usuários da tecnologia e, assim como obtém informações em um click, tornaram-se ansiosos e impacientes.	5

Fonte: o pesquisador, 2018.

Segundo o gráfico acima, todos os entrevistados concordam com a afirmação de que os integrantes da Geração Y não possuem tempo nem paciência para esperar, de modo que cinco deles acredita que isso se deve à sua busca por rapidez e sua conhecida agilidade com processos outros dois apontam que essa impaciência se deve ao fato de que os mesmos acreditam ser merecedores de altos cargos e querem obtê-los sem dedicação e espera e, outros cinco conferem essa impaciência à tecnologia que nos traz tudo com grande agilidade.

Por fim, a décima segunda questão indaga aos entrevistados quais são os motivos pelo qual essa geração não se apega a empresa e nem ao cargo que ocupam, de modo que as respostas obtidas foram agrupadas e apresentam-se na tabela 4:

Tabela 4 - Motivos da falta de apego da Geração Y

GRUPOS	RESPOSTAS	NÚMEROS DE PESSOAS
1	Os integrantes da Geração Y acreditam que são melhores que os demais e, portanto, buscam aquilo que julgam ser merecedores.	3
2	A Geração Y não busca estabilidade, mas sim satisfação naquilo que desempenha, de modo que abre mão de cargos e salários para se sentir	6

	realizada.	
3	Esta geração não se interessa por nada e seu foco está voltado para o “trabalhar menos e ganhar mais”, portanto pulam de uma empresa para outra com facilidade.	3

Fonte: o pesquisador, 2018.

De acordo com 50% dos entrevistados, a Geração Y não costuma se apegar à empresa nem ao cargo que ocupa, pois diferente de outras gerações não almeja ficar por toda uma vida na empresa, mas sim estar feliz com a função que desempenha, assim, sempre que julgam necessário mudar, eles o fazem sem apego e hesitação, pois a partir do momento que não se sentem desafiados, seu interesse diminui.

O ato de “abandonar o jogo” quando não veem mais possibilidades de resultados não significa que o jovem está desistindo ou desprezando o projeto, mas sim que ele não percebe mais desafios que promovam o crescimento individual e o ambiente, o lugar onde as experiências serão desenvolvidas, é um fator extremamente importante para esses jovens, que diferentemente das demais gerações, não estabelecem prioridades para o ambiente físico, seu foco principal está no relacionamento com outros participantes do desafio (OLIVEIRA, 2010, p.131).

Os demais respondentes da pesquisa acreditam que esta falta de apego se dá pelo próprio julgamento de que merecem mais do que possuem e o querem sem esforço (25%) e, que seu foco está na diminuição do trabalho e aumento dos rendimentos, o que os faz ir a busca disso em outras empresas (25%).

## 5 CONCLUSÃO

As empresas se constituem de líderes e colaboradores e, com o passar do tempo apresentam mudanças em sua configuração no que diz respeito à forma de agir e pensar, o que é resultado do desenvolvimento humano.

Ao longo do tempo o comportamento humano vem se modificando e, conforme o período em que as pessoas nascem, é considerado que estas fazem parte de determinada geração. A classificação da geração se dá, normalmente, segundo os acontecimentos históricos da época e comportamentos comuns. No decorrer deste foram citadas quatro gerações: tradicional, *baby boomers*, X e Y, sendo a última o foco deste trabalho.

A geração Y diz respeito a pessoas nascidas entre os anos de 1980 e 1990, momento em que o Brasil passava por grande instabilidade e quando, logo mais foi reinstalada a democracia. Esta geração teve uma infância de agenda lotada com diversas atividades e contato intenso com aparelhos eletrônicos, de forma que atualmente se mostram menos formais em seus relacionamentos, com desejo de crescimento e reconhecimento rápidos, capacidade multitarefa, foco na obtenção de resultados, etc. Atualmente estes jovens fazem parte do mercado de trabalho e sua chegada às empresas exige uma adaptação nos processos, a fim de que permaneçam na mesma organização por mais tempo, contribuindo com suas habilidades, competências e conhecimentos.

Para tanto, o estudo da Geração Y se mostra imprescindível à retenção e desenvolvimento dos talentos que dela fazem parte. Desta forma, é possível perceber que a retenção e desenvolvimento de colaboradores da geração Y deve ser precedida de maior conhecimento acerca das características desta geração, bem como de maior diálogo e compreensão entre todos os envolvidos.

É notório que a presença de colaboradores da Geração Y nas organizações é fundamental, visto as atuais necessidades do mercado, pois estes agregam características essenciais para o sucesso de qualquer organização, tais como agilidade, inovação, mudança, velocidade, capacidade multitarefa, além de serem bem relacionados com as mudanças constantes das tecnologias. É certo que para o acolhimento, retenção e desenvolvimento dos talentos da Geração Y não é necessário que a empresa mude sua essência, alterando seus valores, mas é

preciso que esta saiba se reinventar para o atendimento das necessidades destes jovens.

Faz-se importante ressaltar que de forma alguma o pesquisador defende a transformação total das empresas para o atendimento das necessidades e vontades dos jovens da Geração Y, uma vez que eles próprios precisam compreender que os papéis exercidos por cada geração presente na empresa se complementam, tornando-a mais completa. Porém, é certo que para o acompanhamento das mudanças do mercado é preciso inovar-se, pois ao passo que o mundo se transforma, as relações mudam, as necessidades se tornam outras e a realização de mudanças nas empresas são apenas consequência da modernização.

## **6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

A partir das leituras e pesquisas realizadas foi possível constatar que a ainda há muito para ser discutido, estudado e analisado acerca do tema em questão, porém é certo que um maior estudo acerca das características desta geração, o diálogo entre todos os que fazem parte da empresa e a realização de pequenas mudanças na mesma, a fim de acompanhar o mercado e atender a esta geração é inquestionável.

Este trabalho é apenas uma pesquisa inicial e a partir dele é possível uma ampliação dos conhecimentos acerca do tema.



## 7 REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da geração Y nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- BRITO, M.P.V. **A geração Boomer, Baby Boomer, Y, Y, Z**. 2013. Disponível em: < <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z> >. Acesso em 20 de ago. 2018.
- CARVALHO, Daniel; CARNEIRO, Rafael; MARTINS, Helen Fernanda Alves; SARTORATO, Eduardo. **Pesquisa Bibliográfica**. Goiânia, 16 jun. 2004. Disponível em: < <http://pesquisabibliografica.blogspot.com.br> > Acesso em 03 ago. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CRESPO, Lúcia. **As quatro gerações que habitam nas empresas**. Jornal de Negócios. Lisboa, Portugal, p.40-41, 28 jun. 2007. Disponível em: < [http://www.isa.utl.pt/files/pub/noticias/recortes/As\\_quatro\\_geracoes\\_que\\_habitam\\_nas\\_empresas\\_Jornal\\_de\\_Negocios\\_28\\_Jun2007.pdf](http://www.isa.utl.pt/files/pub/noticias/recortes/As_quatro_geracoes_que_habitam_nas_empresas_Jornal_de_Negocios_28_Jun2007.pdf) >. Acesso em: 12 abr. 2018.
- DA SILVA, R. C.; PAVANATO, T. S.; BRITO, O. P. **Diferencia Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina**. In: *Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina*, vol. 14, 2011. Disponível em: < [http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_15\\_1320099481.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf) >. Acesso em: 27 ago. 2018.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers**. In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 2011. Disponível: <

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf> >.

Acesso em: 22 ago. 2018.

DYCHTOWALD, K. Corpomente. 4ª Ed. São Paulo: Summus, 1984. In: SIMÓN, Cristina. **Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales**. 2007. Disponível em: <

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf) >.

Acesso em 14 de jun. 2018.

EISNER, S.P. **Managing generation Y**. SAM Advanced Management Journal, v. 70, n. 4, p. 4-15, Autumn 2005.

FLINK, R.; FERREIRA, C. N.; HONORATO, G. MENONI; ARAUJO, J. R., PROENÇA, T. SIMON. **Por que e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

FOJA, C. R. **O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo**. 2009. Disponível em: <

[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf) >. Acesso em: 25 ago. 2018.

JOSÉ FILHO, Mário; DALBÉRIO, Osvaldo. (Org.). **Desafios da pesquisa**. Franca: Ed. UNESP FHDSS, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6a.ed. São Paulo. Atlas, 2007.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LOIOLA, R. **Geração Y**. Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

MALDONADO, M. T. **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em <

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html> >. Acesso em 10 de ago. 2018.

MANNHEIM, Karl (s/d). **“O problema das gerações”** [tradução: Maria da Graça Barbedo], in idem, *Sociologia do conhecimento*, Vol. II, Porto, RES-Editora, pp. 115-176, 1988.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo Futura, 2011.

MILKOVICH, George, BONDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MINAYO M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: ABRASCO, 2007.

MOTTA, Alda Britto da. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento**. Revista Sociedade e Estado. vol. 25., 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

SHINYASHIKI, Eduardo. **Gestão multigerencial – o sucesso das organizações**. 2010. Disponível em: <

<http://incorporativa.web307.kinghost.net/mostranews.php?id=3891> >. Acesso em 10 de abr. 2018.

SOARES, A. C. **Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais**. 2009. Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/> >. Acesso em: 13 ago. 2018.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. Comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, C. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências *In*: ZAIMA, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. **As Necessidades da Geração Y no Cenário de Eventos Empresariais**. 2010. Disponível em:

<<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

## 8 APÊNDICE

### Apêndice I – Questionário de pesquisa

Você está participando de uma pesquisa sobre a gestão de pessoas diante da Geração Y, realizado por Alexandre Leachi, cujos dados serão utilizados para a elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de MBA em Gestão de Desenvolvimento Humano, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas. Você não precisa se identificar para respondê-lo, as respostas serão analisadas de maneira sigilosa. Sendo assim, responda com sinceridade e transparência. Muito obrigado pela colaboração!

1 Qual é o seu gênero?

Feminino       Masculino

2 Qual é a faixa etária?

até 25 anos       de 25 a 35 anos  
 de 36 a 45 anos       mais de 46 anos

3 Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino médio completo / tecnólogo  
 Graduação  
 Pós graduação  
 Mestrado  
 Doutorado

Outro: \_\_\_\_\_

4 Tempo de trabalho na empresa atual

até 5 anos.  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 mais de 16 anos.

5 No que diz respeito à Geração Y, você acredita que as políticas do setor de RH atendem às necessidades dos colaboradores da organização?

- ( ) Sempre      ( ) Frequentemente  
 ( ) As vezes      ( ) Nunca

6 Quanto ao perfil dos jovens da Geração Y assinale uma opção:

	Ruim	Médio	Bom	Ótimo
Vestuário				
Comunicação verbal				
Comunicação escrita				
Atenção e foco nas atividades				
Pontualidade				
Relacionamento no ambiente interno				
Comprometimento				
Agilidade				
Tomada de decisões				
Responsabilidade				
Criatividade				
Por serem questionadores				

Persistentes				
--------------	--	--	--	--

7 Em sua opinião, a Geração Y vem enfrentando atualmente algum desses problemas na organização em que você trabalha?

- Cultura organizacional rígida
- Hierarquia
- Pouca ou nenhuma flexibilidade de horário
- Salários incompatíveis com o mercado
- Cobrança excessiva por resultados
- Falta de plano de carreira
- Cultura de desvalorização dos funcionários
- Gestão centralizadora
- Rotatividade

Outro: \_\_\_\_\_

8 Como você classifica o relacionamento do superior imediato com os subordinados da Geração Y?

- Péssimo
- Ruim
- Bom
- Ótimo
- Excelente

9 Em sua opinião, o que leva os integrantes da Geração Y a trabalharem na mesma organização que você?

- Cooperativismo
- Salário
- Plano de carreira
- Flexibilidade nos horários
- Status por trabalhar em uma empresa de nome no mercado
- Oportunidade de crescimento
- Inovação
- Desafios e metas palpáveis

( ) Ambiente descontraído, com atividades para entretenimento de descanso

Outro: \_\_\_\_\_

10 Em sua opinião quais as dificuldades e o grande desafio que as empresas tem encontrado para desenvolver e reter os talentos pertencentes a Geração Y?

---

---

---

11 A principal característica da Geração Y é querer acelerar o processo de desenvolvimento e não tem muito tempo e nem paciência para esperar. Em sua opinião, qual o motivo tem levado essa geração a agir assim?

---

---

---

12 Em relação a Geração Y, quais são os motivos pelo qual essa geração não se apega a empresa e nem ao cargo que ocupam?

---

---

---