

Desafios e Estratégias Corporativas para Retenção de Talentos da Geração Y.

Fernanda Montenegro Macedo¹

Marcília de Oliveira Simeão²

RESUMO

A geração Y chegou provocando mudanças significativas no mundo corporativo. Destacam-se por suas crenças, aspirações e atitudes diferentes às gerações precedentes, tem uma visão de mundo mais ampliada e são mais ousados e destemidos para novos desafios. A mudança de parâmetro imposta pelas novas gerações tem resultado em um problema para as empresas, onde em um cenário de escassez de talentos, as companhias encontram dificuldade em atrair e reter os melhores talentos. Este estudo, objetiva identificar e fundamentar os comportamentos contemporâneos desses jovens, bem como suas expectativas, para elaborar estratégias adequadas para obtenção da maior efetividade da retenção de talentos. Através de estudo bibliográfico, de pesquisa exploratória e amostra não probabilística, por conveniência, buscou-se verificar as características dos jovens da Geração Y com a faixa etária entre 20 a 29 anos. Constatou-se que os jovens Y privilegiam os aspectos intrínsecos do trabalho e mostram interesse em empresas que oportunizam o crescimento e o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal. Tornando assim, possível indicar estratégias adequadas para os Recursos Humanos atenderem as expectativas dessa nova força de trabalho.

Palavras-chave: Geração Y, Retenção de talentos, Carreiras, Estratégias de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios empresariais apresentados na contemporaneidade é a atuação profissional dos jovens, principalmente para gestores, que nas empresas têm a missão de receber os jovens profissionais, com suas características, limitações e peculiaridades. Esses jovens, chamados de Geração Y, também conhecidos como *Millennials* ou geração da internet, representam a mudança do milênio. Nas empresas apresentam grandes pretensões, desviando-se dos padrões tradicionais no que se refere ao conceito de trabalho, carreira profissional ou lealdade à empresa. Estão sempre buscando desafios e esperam receber constantes feedbacks pelo desenvolvimento de seu trabalho.

A inserção desses jovens no mercado de trabalho se tornou um fenômeno corporativo e merece atenção intensa dos gestores nas empresas, sobretudo

¹ Acadêmica do Curso de Psicologia da UNIFOR. E-mail: nandam@hotmail.com

² Psicóloga, Mestre em Psicologia (UNIFOR), Docente do Curso de Psicologia da UNIFOR e Orientadora do Trabalho de Conclusão. E-mail: marcilia@unifor.br

da área de Recursos Humanos, desde a sua entrada na empresa, a administração dos possíveis conflitos, a preocupação em atender suas expectativas objetivando a manutenção dos mesmos.

A insatisfação e inadequação dos jovens nas empresas tem gerado uma excessiva rotatividade no emprego, comprometendo uma das principais estratégias de gestão de pessoas: a formação de sucessores. O desligamento é acompanhado de reclamações pelas oportunidades limitadas de desenvolvimento e de carreira, sendo frequente a justificativa do pedido de demissão na busca de “novos desafios”.

A pirâmide empresarial tradicional não atrai esses jovens ansiosos, que apesar de demonstrarem entusiasmos por trabalhar com outras gerações, esperam um relacionamento de igualdade, com respeito mútuo, onde ocorra a troca de conhecimentos. Trazem consigo a necessidade da urgência e da instantaneidade em suas relações. Tais características acabam por impor às organizações um novo modelo de relacionamento: mais dinâmico; proativo e em sintonia com seu pensamento e as expectativas.

Trata-se de uma geração que veio para ditar um novo ritmo nas relações organizacionais que, por sua vez, diante as demandas do mercado e o cenário escasso de talentos, submetem-se a repensar e se reposicionar frente a essa realidade.

De acordo com Kupperschmidt (2000), as diferenças entre gerações em uma empresa, se não compreendidas, podem gerar tensão, confronto, insatisfação e diminuição na produtividade. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos, tem um desafio e a responsabilidades de adotar modelos hierárquicos e culturais mais flexíveis, onde seus líderes sejam capazes de aproximar e atender às expectativas dessa geração, além de buscar novas práticas de gestão de pessoas para reter esses talentos, levando em conta todas as expectativas inerentes a essa geração, se ocupando de desenvolver estratégias adequadas para atender as demandas dessa nova força de trabalho. Por outro lado esses jovens também podem contribuir para o sucesso dessa relação, através do desenvolvimento de habilidades específicas para o enfrentamento de possíveis conflitos.

As diferenças presentes nas gerações são justificadas por Erickson (2011, p.3), por se tratar de

“um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências *a ela associadas*. O compartilhamento dessas experiências, por sua vez, induz à formação de crenças e comportamentos comuns.”

Smola e Sutton (2002) acrescentam que pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e esta vivência comum poderia afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional, e seu comportamento no trabalho. (SMOLA; SUTTON, 2002).

Toda geração enfrenta um conjunto particular de desafios segundo os eventos específicos com os quais se defronta ao longo da sua trajetória pela história. Apesar da separação da sociedade se apresentar pela idade cronológica, não é satisfatório identificar uma geração apenas pelo período de nascimento, pois existem outros fatores que interferem na formação de um ser humano, tais como cultura, família, educação, padrão econômico e localização. Portanto, tem sido mais comum considerar a classificação geracional levando-se em conta os acontecimentos sociais e culturais coletivos, sobretudo os aspectos comportamentais mais fáceis de serem identificados.

Entretanto, para que seja possível compreender a formação e os traços típicos de uma geração é importante identificá-los, analisá-los para delimitar e compreender mais profundamente o grupo de gerações precedentes, tendo em vista que cada geração também carrega consigo traços e características de gerações anteriores. De acordo com Erickson (2011), são os eventos comuns de maior destaque que concedem à sua geração as características que a determinam.

Macon e Artley (2009) ressaltam que há um encontro de quatro gerações na mesma organização. Segundo os autores, esse encontro pode apresentar desafios e proporcionar oportunidades para as organizações no que se refere aos planos de sucessão, atuação em equipe, carreira, desempenho, além do preparo das pessoas para a execução das atividades propostas.

As gerações hoje presentes nas organizações são os baby boomers, geração X e geração Y. Os “Baby boomers”, nascidos na década de 1940 foram jovens

que, no Brasil, presenciaram o início da ditadura, a geração da jovem guarda, dos festivais de músicas que ganhavam espaço e eram realizados com o objetivo de expressar a insatisfação a repressão e a censura da ditadura militar. No mercado de trabalho representam o profissional que tem o trabalho como prioridade na vida e que possui uma grande lealdade a empresa em que trabalha. A maior vantagem dessa geração é sua grande experiência no mercado, justificada através dos enfrentamentos às crises que aconteceram depois da segunda guerra mundial. Com isso, apresenta uma facilidade grande de projetar cenários e planejar retomadas. No aspecto negativo, sobressai a resistência às mudanças. Contudo, por possuir grande experiência, são os profissionais que ocupam os postos de maior responsabilidade na empresa, onde as decisões finais são tomadas.

A geração X compreende aqueles que nasceram na década de 1960 e viveram o Regime Militar e a censura da ditadura e a seguir presenciaram as Direta Já. Trata-se de uma geração X marcada por acontecimentos políticos e sociais. Embora a geração X não tenha crescido em meio a um ambiente estimulante, boa parte dela consegue tirar proveito das coisas novas, ainda que não seja com a mesma eficiência. No ambiente de trabalho, apresentam maior resistência para a tecnologia e não tendem a buscar inovação. São profissionais apegados a títulos e cargos e apresentam receio em compartilhar suas ideias e experiências com medo de perder créditos por seus trabalhos. Compartilham a vantagem de ter atravessado crises e de contar com um conhecimento muito mais amplo de tecnologia. É uma geração cada vez mais requisitada em um mercado no qual as empresas buscam garantir estabilidade para retomar o crescimento após o arrefecimento da crise.

A geração Y nascida na década de 1980 foi a primeira a conviver, desde a vida escolar, com a tecnologia da informação. Acompanharam o desenvolvimento tecnológico, inicialmente com a presença assídua dos videogames na infância, posteriormente os computadores domésticos e a internet que, conseqüentemente, trouxe a velocidade com que circulam informações. Nas empresas, esses jovens refletem uma nova força de trabalho que demonstram a necessidade de uma evolução imediata, pressa no reconhecimento. É considerada uma geração mais individualista e autônoma, que faz questão de colocar sua opinião em destaque e não abre mão da

flexibilidade e possibilidade de gerenciar a vida pessoal simultaneamente à profissional. Conforme Tapscott (2010), muitos jovens da Geração Y já se encontram exercendo cargos estratégicos. Sua criatividade e rapidez de raciocínio provocam admiração pelas gerações mais velhas, mas a impaciência e infidelidade parecem gerar conflitos no ambiente corporativo.

Porém, em relação às outras gerações, apresentam pontos fracos nos aspectos comportamentais relacionados à ansiedade, como o fato de não saber exatamente como lidar com crises, bem como pressa para atingir o sucesso profissional.

Diante do exposto, consideramos que a mudança de parâmetro imposta pelas novas gerações têm resultado em um problema para as empresas, que diante de um cenário de escassez de talentos encontram dificuldade em atrair e reter os melhores talentos. Portanto, o objetivo deste estudo é identificar e fundamentar os comportamentos contemporâneos dos jovens no mercado de trabalho para elaborar estratégias para as empresas obterem maior efetividade da retenção de talentos, reduzindo os custos com rotatividade (*turnovers*) e os investimentos com treinamentos, para que sejam mais assertivos quanto à aplicabilidade e retorno do conhecimento adquirido na própria empresa.

2. METODOLOGIA

O estudo seguiu um enfoque qualitativo, através de pesquisa exploratória, estudo bibliográfico e amostra não probabilística, por conveniência.

A pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, em um nível que não pode ser quantificado, trabalhando com crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa de natureza exploratória envolveu o levantamento bibliográfico, questionários com pessoas que tem experiências práticas no campo a ser pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Com a finalidade básica de prover maior conhecimento sobre o assunto e fundamentar as hipóteses levantadas a partir das pesquisas bibliográficas, para a formulação de trabalhos posteriores. (GIL, 1999).

Segundo Malhotra (2005) a estrutura de amostragem é uma representação dos elementos da população-alvo. Essa amostragem pode ser não probabilística ou

probabilística. A principal característica da **amostra probabilística** é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população. A **amostra não probabilística** é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, pode depender do julgamento do pesquisador, em vez da escolha ao acaso.

Esta pesquisa deverá trabalhar com uma amostra não probabilística, cujos participantes foram escolhidos intencionalmente pela sua faixa etária (nascidos entre 1985 a 1994), por se tratar da população que se encontra no mercado de trabalho e enquadra-se na geração Y.

A amostra por conveniência tornou-se adequada pela facilidade e utilizada como captação de ideias gerais, identificando aspectos críticos e base para conclusão de ideias a partir das hipóteses levantadas na pesquisa bibliográfica, assumindo os riscos de suas limitações. Nesse processo, envolveu a seleção de respondentes a partir da disponibilidade e abertura, tendo em vista que são ativos no mercado de trabalho em diferentes contextos culturais, sendo divididos em quatro estados brasileiros: Ceará, Santa Catarina, Rio de Janeiro e São Paulo.

Os aspectos utilizados para nortear as perguntas do questionário surgiram a partir dos resultados das pesquisas bibliográficas, onde os aspectos investigados foram amplamente mencionados. Assim, as perguntas foram relacionadas às expectativas quanto ao tempo para promoção, atrativos na empresa, objetivos de vida, nível de satisfação, relação com chefia imediata, políticas de retenção da empresa e descrição da empresa ideal.

Tendo como referência a tradição de pesquisa fenomenológica (CRESWELL, 2007), que objetiva conhecer fenômenos humanos vivenciados por um conjunto de indivíduos, a presente investigação procurou entender as expectativas de jovens em relação a diferentes empresas e os principais aspectos de insatisfação presentes. A fenomenologia como método de investigação científica destina-se primordialmente à pesquisa de fenômenos humanos, tais como vividos e experienciados.

Porém, o estudo apresenta algumas limitações metodológicas, incluindo a utilização da amostra de conveniência, que apresenta imprecisão dos resultados em virtude de não garantir que a amostra seja representativa, pela

pequena quantidade de amostras, que os resultados só se aplicam a ela própria.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com perguntas qualitativas e quantitativas e os convites foram enviados por correio eletrônico para 10 jovens, porém, apenas 8 participantes, sendo 6 mulheres e 2 homens, o responderam e representaram resultados válidos.

Para Gil (2010), a amostra pode ser interpretada como uma pequena parte representativa do universo, buscando, por meio dos entrevistados que lidam com a diversidade cultural, uma expressão mais abrangente da realidade sobre o fenômeno estudado. A amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

A coleta de dados iniciou em Março de 2014 e finalizou em Abril de 2014. Como procedimento para a coleta de dados, utilizou-se o “*survey*”, que pode ser descrito como um tipo de pesquisa para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que será representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. (Tanur apud Pinsonneault & Kraener, 1993).

Para a pesquisa foi considerada a escolaridade a partir do Ensino Superior à Pós Graduação, entretanto os respondentes da pesquisa encontravam-se na seguinte classificação com relação à sua formação acadêmica: Três com Superior Incompleto (cursando), Quatro com Superior Completo e Um com Pós Graduação Incompleta (cursando).

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os jovens da geração *y* chegaram provocando mudanças no mundo corporativo, com comportamentos próprios a sua geração, tais como: a impaciência, imediatismo, rápida tomada de decisão e um espírito empreendedor. São orientados para satisfação imediata de seus anseios e vontades, além de ter uma visão de mundo mais ousada e ampliada, sem medo de novos desafios.

Para comprovar tais dados nos apoiamos nas respostas dos participantes da pesquisa que versou sobre “Qual tempo considerado suficiente em um mesmo

cargo". Para os eles o tempo considerado ideal seria entre, 1 ano a 2 anos e 6 meses. Como justificativas apontam que a demora pode leva-los ao desânimo e a necessidade constante de desafio como pode ser observada nos comentários a seguir:

"Se demora muito para evoluir dentro de uma empresa as pessoas começam a ficar desanimadas. Pode ser uma mudança de cargo sutil, mas tem que ter." (E1),

"Acredito que dois anos sejam tempo suficiente para aprendizado e maturação. A busca por um novo desafio não deixa o profissional na zona de conforto e evita uma decepção profissional." (E5),

"Acredito que é o tempo suficiente para conhecer uma determinada função. Além disso, um funcionário precisa sempre de novos desafios dentro da empresa para utilizar o seu potencial." (E7).

Estes resultados alertam para a necessidade de se relativizar a ideia que as empresas demonstram diante do imediatismo e da instantaneidade das relações com os jovens. Tulgan (2009) reforça que esta é uma geração de jovens altamente qualificados e voltados ao imediatismo. É uma geração focada em si, e por isso consideram a empresa onde trabalham como uma forma de atingir o sucesso profissional, se não o conseguem, sem apegos, trocam de organização para trabalhar na concorrência.

As companhias costumam destacar como negativo a insatisfação que toma conta do profissional no caso de ele não receber uma promoção após o primeiro ano de empresa. Nesse aspecto, os Recursos Humanos desempenham papel estratégico, através de desenvolvimento de ferramentas e habilidades desses jovens.

A importância dada a carreira também se manifesta nas respostas à pergunta sobre os fatores considerados atrativos na empresa, foram considerados os seguintes quesitos, a serem inumerados de 1 a 6, conforme a relevância: a. Salário, b. Oportunidade de crescimento; c. Flexibilidade; d. Desenvolvimento técnico e profissional; e. O uso de outros idiomas no trabalho; f. Contato de trabalho internacional.

O salário aparece em seis respostas, entre 1º e 2º lugar e em duas entre 3º e 4º lugar. Porém, a oportunidade de crescimento aparece nos resultados de oito participantes, entre o 1º e 2º lugar no aspecto de relevância quanto a atrativos na empresa. Vindo confirmar a questão anterior, na qual identifica a necessidade de investimento com desenvolvimento de carreiras. Nesse

aspecto, é interessante ressaltar que a insatisfação dos jovens tem sido motivo de desligamento e acompanhado de reclamações pelas oportunidades limitadas de desenvolvimento e de carreira, sendo frequente a justificativa do pedido de demissão na busca de “novos desafios”.

Nesse sentido, dentre as estratégias que podem ser adotadas pelos Recursos Humanos, estão as gratificações e resultados tangíveis, tendo em vista que esses jovens possuem pouca paciência e são imediatistas, buscam progressos contínuos e rápidos em cada aspecto da vida. A remuneração por resultado permite associar remuneração a desempenho e garantir a retenção de talentos. Sendo elas: **Remuneração por habilidades:** recompensa o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e respectivas habilidades fixadas como meta; **Remuneração por competências:** parecida com a remuneração por habilidades, mas aplicada aos níveis mais gerenciais da empresa, deixando a anterior para os níveis operacionais. Pode tornar-se forma essencial para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso; **Remuneração por resultados:** é a forma mais praticada nas empresas brasileiras. Vincula o desempenho individual aos resultados organizacionais. **Alternativas criativas:** podem ser prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento. Muito utilizada como apoio para implantar ações específicas. (Marras, 2010).

Para esse jovem, perceber que sua contribuição é valorizada e efetiva, reflete em satisfação. Assim, a elaboração e acompanhamento de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), também representariam em satisfação, tendo em vista pequenos ganhos cotidianos e feedbacks acerca de seus méritos. O PDI é construído para desenvolver individualmente cada profissional, visando atender as necessidades estratégicas de sua posição, da organização e/ou as pessoais. Sendo considerada ferramenta estratégica para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores, com o objetivo de alinhar as expectativas da empresa à do profissional. Entretanto, para que o Plano de Desenvolvimento Individual seja efetivo é necessário acompanhamento do gestor, através do estabelecimento de prazos para as ações a serem desenvolvidas, apoio nas ações e motivação a continuidade.

Ao serem questionados sobre as atuais políticas de retenção adotadas pelas empresas, os participantes propõe as seguintes melhorias:

"Menos burocracia, flexibilidade, aumento de salário de acordo com a melhoria, gratificações, sem ponto para bater, cumprir horário independente da hora de chegada e/ou saída." (E3);

"Poderia melhorar através de maior: 1) Valorização profissional; 2) Oportunidade de crescimento; 3) Motivacional; 4) Ambiente Harmônico; 5) Salário Compatível com o trab. Desenvolvido não pela função; 6) Campanhas de incentivos; 7) Organização e Profissionalismo." (E4);

"A empresa poderia estimular mais seus funcionários com benefícios, como forma de incentivos aumentando a motivação." (E5);

"Sinto que a empresa que eu trabalho muitas vezes falha na retenção da mão-de-obra. Acredito que uma empresa que adota uma política de plano de carreira faz com que o funcionário fique motivado a conquistar algo maior dentro da empresa." (E7);

Somada à necessidade de evolução imediata, o que também determina a permanência dos talentos da geração Y é a identificação com os valores da instituição, o desafio e a clareza nas funções desempenhadas e realização pessoal. Ainda que não apresente o desejo em permanecer em um mesmo local de trabalho até a aposentadoria, estão dispostos a trabalhar muitas horas se sentirem que os valores da organização estão congruentes com seus valores.

De acordo com Robbins (2004, p. 29), "o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a ser maiores quando os valores do trabalhador coincidem com os da empresa". Portanto, um dos fatores de retenção de talentos é atender às expectativas relacionadas aos seus valores.

Os principais valores motivacionais no trabalho apontados pelos respondentes foram os que refletem a "estabilidade financeira", a "realização no trabalho" e o "equilíbrio entre a vida pessoal e profissional". Os jovens dessa geração buscam ter dinheiro suficiente para se sustentar e possuir uma vida confortável. Além disso, procuram ter prazer em seu ambiente de trabalho, na realização da atividade, pois somente gostando do que fazem profissionalmente alcançarão a realização pessoal.

O desafio corresponde a uma busca cotidiana desses contemporâneos, que se apresentam ávidos por desafios que os levem a alcançar experiências, mas não levam em conta as possíveis falhas oriundas desse processo. No entanto, o desafio para a geração Y, consiste em inovar; e inovar traz consigo a possibilidade de errar. E neste âmbito, o veterano desempenha um papel de ajudá-los a desenvolver o aprendizado que as falhas proporcionam para o

crescimento de todos. Sendo ressaltado no seguinte discurso, sobre a “Empresa Ideal”:

"O principal é valorizar o funcionário e deixar ele satisfeito. O funcionário gosta de reconhecimento e não falo somente o financeiro, pois o psicológico é muito bom também. Além disso, uma empresa com gestores flexíveis, que escutem e desenvolvam seus colaboradores e o desafiem no dia-a-dia." (E7).

Nesse aspecto, Erickson (2010), alega que a inovação será a força vital da organização e a prova do sucesso da sua liderança. E traz as responsabilidades que a Geração X desempenha no papel de liderança nesse processo: “Os líderes devem aumentar a probabilidade de que o conhecimento seja trocado mediante o desenvolvimento de relacionamentos baseado em confiança; Fazer perguntas relevantes. Os líderes devem reunir a organização em torno de objetivos que sejam instigantes, complexos e importantes. O líder deixa de ser fonte de respostas e passa a ser elaborador de grandes desafios; Acolher a complexidade e buscar informações inovadoras. Em vez de simplificar, assegurar que você e sua empresa estejam abertos a informações ambíguas, desconfortáveis e contraditórias [...], atrair pessoas que se predisponham a apreciar o trabalho em sua organização. Prezar a diversidade. Estar aberto a diferentes pontos de vista. (ERICKSON, 2010, p. 163).

A geração Y é também considerada uma geração mais individualista e autônoma, que faz questão de colocar sua opinião em destaque e não abre mão da flexibilidade e possibilidade de gerenciar a vida pessoal simultaneamente à profissional. Alcançar sucesso profissional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal foram os pontos que se destacaram entre os mais relevantes. A busca pela autonomia para administrar o estilo de vida que escolhe para si tem sido um aliado na flexibilidade exigida por essa geração. Os candidatos a empregos procuram empresas com processos e horários mais flexíveis, onde possam conciliar suas vidas profissional e pessoal.

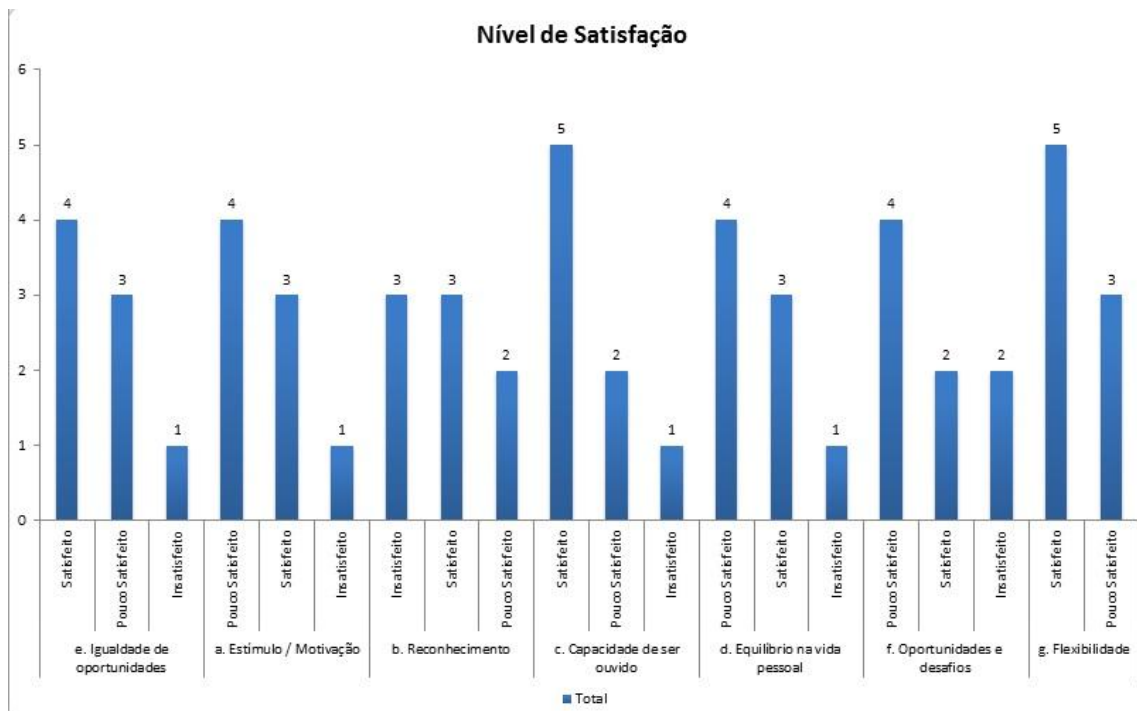
Porém, a empresa poderá propiciar um ambiente favorável para a busca do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, oferecendo um bom ambiente de trabalho e adaptando a informalidade ao unir responsabilidades e troca de experiências pessoais e profissionais. Dar liberdade como forma de flexibilização onde será obtida informalidade, de uma forma positiva e não como uma liberdade irresponsável. Através de horários flexíveis, trabalho por

demandas ou entregas, espaços compartilhados para lazer, possibilidade de trabalhar com home-offices e autonomia para criar seu próprio horário fazem o trabalho sempre presente em qualquer momento.

Essa geração também valorizam o trabalho em equipe e o companheirismo, cabendo aos Recursos Humanos elaborar estratégias que contribuam para esse processo, através de treinamentos, atividades, jogos dinâmicos. Esses jovens querem trabalhar em um ambiente onde possam ser eles mesmos, descontraído e bem humorado. Confirmado no discurso de um participante, no que diz respeito a expectativas:

"Um ambiente saudável em que se pode confiar nas pessoas, onde se tem orgulho do que faz, ações voltadas a integração dos funcionários e melhor reconhecimento do profissional." (E2).

Buscamos também identificar os níveis de satisfação e insatisfação dos pesquisados diante de aspectos considerados relevantes para a geração em questão tal como: a. Estimulo/motivação; b. Reconhecimento; c. Capacidade de ser ouvido; d. Equilíbrio na vida pessoa; e. Igualdade de oportunidades; f. Oportunidades e desafios; g. Flexibilidade, cujas respostas encontram-se no gráfico a seguir:



1. Gráfico de resultados sobre níveis de satisfação

Conforme observado no gráfico, a maior reincidência ao nível de insatisfação é no âmbito do Reconhecimento, onde três participantes expuseram sua insatisfação. A busca incansável por *feedback* e reconhecimento se apresentam como expectativas típicas dessa geração, onde a busca não é somente pelo status no trabalho, mas pelo reconhecimento e cargos melhores. Entretanto, os maiores níveis de satisfação apresentados estão na flexibilidade e na capacidade de serem ouvidos.

A atitude do líder representa papel fundamental nesse processo, pois um posicionamento adequado criará um contexto de adaptabilidade frente à ambiguidade existente, tornando as empresas mais espontâneas e reflexivas.

Os jovens da Geração Y apresentam a necessidade de ter uma voz ativa, pois definem e discutem com seus pais no mesmo nível de igualdade, tendendo a perpetuar esse comportamento na organização, porém, o gestor não está acostumando com esse tipo de postura. A expectativa dos jovens é que o chefe exerça um modelo de liderança participativa, capaz de criar um ambiente onde não será determinado como fazer, mas que seja capaz de conduzir, estimular, ensinar, delegar e acompanhar o trabalho de seus colaboradores, estimulando-os e incluindo-os, compartilhando seus conhecimentos e permitindo sua participação concreta, autonomia e confiança na tomada de decisões.

A essência não está em considerar um ponto de vista como certo ou errado, mas em trazer a tona e discutir abertamente diferenças quanto a expectativas e assegurar que haja compreensão e que todos os envolvidos estejam satisfeitos com as normas acordadas.

Conforme Erickson (2011, p. 174), “uma maneira efetiva e direta de ajudar grupos de varias gerações de trabalho juntos é estabelecer regras básicas ou normas em relação a questões vistas de modos diferente pelas gerações, que costumam suscitar divergências.” Assim, o líder desempenhará papel de facilitador nas possíveis discussões das diferenças e na eliminação dos conflitos em potencial. Para isso, o líder deve está atento às implicações e possíveis variáveis existentes nas gerações.

Erickson (2011) aponta as principais diferenças percebidas entre as gerações no ambiente organizacional. Enfatizando que quando percebidas e bem administradas, as características tentem a ser respeitadas. Assim, todas as partes envolvidas exercem direitos e deveres nesse processo.

Na empresa, impulsionado a falar com o chefe, o jovem Y geralmente passa pelo gerente (normalmente da geração X), e se direciona ao diretor (Babyboomer). Diante desse comportamento, o gerente X, reprova esse comportamento e reclama que o Y não respeita a hierarquia. Pois o X é apegado à hierarquia, pois consolida seu poder e cria um problema que deve ser gerenciado (insegurança).

Por sua vez, o conflito entre gerações atrapalha a produção da empresa, comprometendo o clima organizacional, que em seu extremo tem como consequência a demissão ou pedido de demissão do Y por insatisfação. Assim, a empresa tem gastos, com o aumento de *turnover*, além de perder talentos.

Para reforçar a necessidade e a busca dessa hierarquia “menos vertical”, segue o discurso do participante da amostra, ao que tange expectativas na empresa:

"Acho que seria importante para a equipe a presença diária do sócio-diretor. Diálogos motivacionais da parte da diretoria também seriam bons, além de uma troca de ideias e sugestões entre gerência e direção." (E4).

Questionados sobre a relação com a chefia, 4 participantes pontuaram como “bom” 3 como “excelente” e 1 como “médio”, e apontam como possibilidade de melhoria:

"Gostaria de ser ouvida e receber *feedback*. A comunicação é bastante difícil entre direção e demais funcionários. Geralmente, as atividades desempenhadas não são reconhecidas e a impressão é que nunca está bom o suficiente, mesmo quando a qualidade do trabalho é satisfatória." (E4);

"Na empresa que trabalho, os funcionários não tem uma boa comunicação com os gestores. Acredito que a melhor forma seria dar maior atenção a opinião dos colaboradores da empresa." (E7).

Conforme observado, ambas apresentam *gaps* de melhoria em relação a comunicação e necessidade de serem ouvidos. Confirmando as hipóteses anteriores.

Uma empresa não pode considerar que apenas uma geração tenha uma voz ativa e julgar que a outra seja a solução de todos os problemas, pois cada uma apresenta seus valores que somados podem ter efetivas contribuições para a instituição. Contudo, nesse cenário transgeracional, o ambiente de trabalho apresenta alguns desafios especiais para os líderes. A geração X, que considera os relacionamentos com os Y, confusos. Apesar de muitos Y

aditem manter sólidos relacionamentos com colegas X, na realidade esse estreitamento de laços ocorre com ampla resistência. Esses jovens têm com os pais uma relação de parceria, representado por uma maior liberdade, pois os pais se aproximam até pela aprendizagem do tecnológico, assim, a família não representa mais autoridade para esse jovem e sim uma parceria. Esse comportamento é refletido na organização, pois esse jovem apresenta baixa tolerância ao autoritarismo, eles querem parcerias das chefias e isso pode representar um problema. Além da necessidade de ter uma voz ativa, por definirem e discutirem com seus pais no mesmo nível de igualdade, esse comportamento reflete na organização, que o gestor, por sua vez, não está acostumado com esse tipo de postura. Assim, a pirâmide empresarial tradicional não “combina” com esses jovens ansiosos que estão entusiasmados por trabalhar com outras gerações, mas mantendo em um relacionamento de igual para igual, com respeito mútuo e parceria.

Nesse cenário, de direitos e deveres, alguns comportamentos estratégicos são esperados dos jovens. Conforme Oliveira (2012, p. 117):

“Paciência e agir com estratégia. Estabelecer estratégias de longo prazo com expectativas coerentes baseadas em reconhecimento; Focar em inovação – Buscar a mudança é uma característica dessa geração e um de seus principais instrumento é o questionamento. Porém, deve haver um cuidado para que não sejam confundidos com enfrentamento, principalmente nas relações hierárquicas.”

Nesse sentido, os Recursos Humanos poderá desenvolver estratégias para estreitar os laços e promover a qualidade da comunicação, através de ações de desenvolvimento, em níveis individuais e coletivos, reforçando a transparência, as estratégias de *feedback* e endomarketing.

Empresa Ideal

Na amostra, a descrição se apresentou de forma qualitativa, confirmando, através dos discursos apresentados, sua pertinência no contexto brasileiro. Onde a empresa ideal se apresenta através de valores e políticas bem definidas e busca no desenvolvimento de seus colaboradores. (Revista Exame, Ed. 52, 2012).

"Uma empresa ideal é aquela que valoriza seus funcionários, que ajuda no crescimento do profissional, empresa que incentiva o funcionário a desenvolver bem seu trabalho, que disponibiliza benefícios de acordo com a necessidade da maioria e que acima de tudo fornece um ambiente positivo havendo contato entre funcionário e chefia. Mas considero que fazer o que você realmente gosta já é um importante passo para obter uma situação favorável dentro da empresa." (E2);

"Acho importante um ambiente de harmonia entre direção e funcionários, um bom plano de carreira, salários compatíveis com o mercado e valorização do funcionário, que é o capital humano da empresa e possui grande importância para desenvolvimento e sucesso dos negócios." (E4);

"Programas voltados para desenvolvimento das pessoas (Competências técnicas e comportamentais) para que os profissionais possam atuar da melhor forma possível; - Programas de Reconhecimento; - Flexibilidade e Autonomia; - Estímulo para o desenvolvimento de trabalhos em equipe; - Respeito e Ética." (E7).

Portanto, diante dos resultados obtidos, torna-se possível correlacionar as hipóteses e indicações mencionadas no decorrer do trabalho, bem como sua relevância para os indivíduos e organizações quanto ao entendimento dos comportamentos da geração Y e desafios enfrentados pelas empresas e Recursos Humanos para retenção desses talentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as características da Geração Y, buscando prover maior conhecimento sobre o assunto e fundamentar as hipóteses levantadas através das pesquisas bibliográficas. Examinando fatores associados à elaboração de possíveis estratégias de retenção de talentos para as empresas a serem adotadas pelos Recursos Humanos. Portanto, diante dos resultados obtidos, tornou-se possível correlacionar as hipóteses e indicações mencionadas no decorrer do trabalho, bem como sua relevância para os indivíduos e organizações quanto ao entendimento dos comportamentos da geração Y e desafios enfrentados pelas empresas e Recursos Humanos para retenção desses talentos.

Tornando-se assim, fundamental que as empresas conheçam, reconheçam os profissionais que fazem parte da composição de seus quadros de funcionários. Além disso, o resultado do estudo é importante para nortear gestores e profissionais de Recursos Humanos, no que se refere a “como lidar” com esta geração. Embora não haja fórmulas exatas de como retê-los na organização é

possível aproximar-se para conhecer as reais demandas e necessidades para proporcionar o que de fato será importante em um ambiente de trabalho, ou seja, o que o motivará para permanecer na corporação.

Nesse cenário de mudanças no comportamento dos profissionais, as empresas e profissionais de RH buscam novas práticas de gestão de pessoas para reter esses talentos. Pois selecioná-los, aparentemente, é fácil, porém, atender suas expectativas e mantê-los na empresa, tem sido difícil. Para atrair o interesse dos jovens é preciso inovar e flexibilizar seus modelos de emprego e relacionamento com empregados.

Frente a esse contexto é possível compreender que o foco das organizações tem demonstrado que não está apenas em resultados, mas também, nas pessoas. Assim, ocupando considerável relevância, a preocupação e investimento de estratégias em Recursos Humanos. Desde a atração de profissionais com o perfil adequado, através de um processo seletivo capaz de identificar e selecionar pessoas alinhadas aos valores da empresa, com a possibilidade de alcançar seus objetivos pessoais de carreira, alinhamento entre valores organizacionais e individuais, a imagem corporativa (reputação), o estímulo e valorização ao alto desempenho. Após conquistar as pessoas com estas propostas de valor, o desafio é mantê-las na organização.

Concluindo-se que a ocorrência da retenção de talentos da geração Y nas empresas, será uma tarefa complexa, que requer atenção de todos os envolvidos: jovens, líderes e Recursos Humanos, pois todos apresentam direitos e deveres para obtenção do sucesso.

Aos gestores, cabe a responsabilidade de treinar e manter os futuros líderes da nova geração, tornando-se assim, relevante o estudo sobre as necessidades e aspirações dessa geração. Desempenhando papel fundamental, pois de acordo com os depoimentos dos jovens, é possível observar que há uma expectativa quanto as habilidades e comportamentos da chefia imediata, assim, um posicionamento adequado criará um contexto de adaptabilidade frente à ambiguidade existente, tornando as empresas mais espontâneas e reflexivas.

Às empresas a adoção de estratégias, ferramentas e, sobretudo, o investimento com programas de desenvolvimento que possibilitem a qualidade da comunicação, o estreitamento de laços, a transparência, reforçando as

práticas de *feedback* e um ambiente favorável para as práticas de gestão em todos níveis hierárquicos.

Dos jovens, há expectativas a serem atendidas, tais como: paciência, foco na inovação, cautelas quanto ao enfrentamento direto nas relações hierárquicas e o estabelecimento de estratégias em longo prazo com perspectivas coerentes baseadas em reconhecimento, ou seja, que busque agir e crie expectativas fundamentadas em resultados tangíveis.

Nesse aspecto, a singularidade de cada sujeito deve ser ressaltada, quanto as suas necessidades individuais, valores e sonhos. Tornando-se fundamental conhecer cada colaborador para lhe proporcionar o que de fato o será importante em um ambiente de trabalho, ou seja, o que o motivará para permanecer na corporação.

Mediante o resultado obtido pela análise da pesquisa e pela fundamentação teórica é possível concluir que, realmente a geração Y representa o perfil de um profissional instável, inconstante e que gera alto *turnover* pela sua infidelidade corporativa.

Constatou-se que os jovens Y privilegiam os aspectos intrínsecos do trabalho e mostram interesse empresas que oportunizam o crescimento e o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal. Tornando assim, possível a indicar estratégias adequadas para os Recursos Humanos atenderem as expectativas dessa nova força de trabalho.

Considera-se que a atitude fenomenológica adotada, permitiu a abertura para viver a experiência *gestáltica*, ou seja, na sua totalidade, tentando isolar todo e qualquer julgamento que interferisse na abertura para a descrição. Suspendendo os *a priori*, procurando deixar de lado todo e qualquer pensamento predicativo, concepções, julgamentos que pudesse ter a cerca do assunto, tendo em vista inserção na geração Y, no qual, inicialmente os comportamentos foram embasados teoricamente a partir de pesquisas bibliográficas.

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Um fator limitante do trabalho foi o número reduzido da amostra, frente ao grande universo que é o tema. Mas por características predominantes qualitativas, consistiu-se possível relacionar os discursos com as hipóteses a partir da pesquisa exploratória. A utilização de uma amostra por conveniência

também corresponde a limitações metodológicas, pois apresenta imprecisão dos resultados em virtude de não garantir que a amostra seja representativa, pela pequena quantidade de amostras, que os resultados só se aplicam a ela própria. Embora a amostra utilizada exponha características em comum como os participantes (pertencentes à geração Y), deve-se explicitar que as diferentes características dos membros da geração não são consideradas. O uso de uma amostra maior e menos homogênea em termos de educação e status socioeconômico permitiria conclusões expandir com maior confiabilidade.

Como sugestão de futuras pesquisas sobre o tema, acredita-se que seja relevante a realização de um estudo comparativo sobre a situação econômica da geração Y, no sentido de evidenciar se os comportamentos destes jovens estão relacionados ao contexto no qual estão inseridos, tendo em vista que a condição financeira poderá oferecer subsídios palpáveis a cerca da necessidade e comprometimento no mercado de trabalho.

Os resultados obtidos a partir dessa pesquisa possibilitam a utilização dos dados para o auxílio de implantação de programas de desenvolvimento de estágio e trainees, tendo em vista a aproximação com as expectativas e estratégias para retenção de talentos, que no cenário atual, devido à escassez de mão de obra qualificada, esses programas têm sido vastamente utilizados na preparação de futuros líderes, a partir de treinamentos de módulos comportamentais e técnicos, rotação de cargos (*Job Rotation*) dentre outras estratégias de desenvolvimento de futuros profissionais para compor o quadro de talentos da empresa.

5. REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

CIA DE TALENTOS – **Empresa dos Sonhos dos Jovens 2012**, disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/pdf/br/brasil2012_pt.pdf>, acesso em 10 de Abril de 2014.

CHIABAI, Isa Maria. **A influência do meio rural no processo de cognição de crianças da pré-escola: uma interpretação fundamentada na teoria do conhecimento de Jean Piaget.** São Paulo, 1990. Tese (Doutorado), Instituto de Psicologia, USP. 165 p.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design,** Thousand Oaks, CA: Sage. 2007

ERICKSON, Tamara J. 1954, **E agora, geração X? : como exercer a liderança plena numa época de imensa transformação.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GOODE, W. **Métodos em pesquisa social.** Lisboa: Editora Nacional, 1979.

KUPPERSCHMIDT Betty R. **Multigeneration Employees: strategies for effective management.** The Health Care Manager 19(1): 65-76, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à Pesquisa de Marketing;** trad. Robert Brian Taylor: São Paulo. Prentice Hall, 2005.

MARRAS, J.Pierre: **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico.** ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MACON, Max; ARTLEY, James B., **Can't We All Just Get Along? A Review Of The Challenges And Opportunities In A Multigenerational Workforce.** International Journal of Business Research, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para Sempre: como entender os conflitos de gerações;** São Paulo, Integrare Editora, 2012.

PIAGET, J. INHELDER, B. **A psicologia da Criança.** 10ªed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assesement.** Journal of Management Information System, 1993.

Revista Exame on-line – Edição 52, São Paulo, Ed. Abril, 2012. **As empresas dos sonhos dos jovens brasileiros em 2012** – Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/carreira/album-de-fotos/as-empresas-dos-sonhos-dos-jovens-brasileiros-em-2012>, acesso em 15 de Março de 2014.

Revista Exame on-line – Edição: 53, São Paulo, Ed. Abril, 2012. **14 itens que tornam a empresa ideal, segundo os brasileiros** – Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/14-itens-que-tornam-a-empresa-ideal-segundo-os-brasileiros?page=2>> acesso em 10 de Abril de 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. **Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium**. Journal of Organizational Behavior, 23, 363-382. 2002.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro : Agir Negócios, 2010.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

TEXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Editora McGrawHill, 1998, p.138-157

TULGAN, Bruce. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de recherche em sciences sociales**. Paris: Dunad, 1995.

6. APÊNDICES

APENDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Pesquisa: Perfil do Profissional da Geração Y:

Objetivos da pesquisa: A coleta de dados qualitativos e quantitativos para elaboração de trabalho científico.

Informações ao pesquisado: Todos os dados colhidos serão mantidos em sigilo; Não é necessária a identificação.

1. Gênero: a. Feminino () b. Masculino ()

2. Faixa etária: a. 20-23 () b. 23-26 () c. 27-29 () d. 30-33 ()

3. Formação Acadêmica: a. Superior Completo () b. Superior Incompleto ()

c. Pós-graduação Completa () d. Pós-graduação Incompleta () e. Outros _____

4. Ano formação: a. Menos de um ano () b. Há um ano () c. Dois anos () d. Três anos ou acima ()

5. Experiência no mercado de trabalho:

a. () Menos de 6 meses de experiência profissional

b. () Entre 6 meses e 2 anos de experiência profissional

c. () Entre 2 e 3 anos de experiência profissional

d. () Acima de 4 anos

e. () Outros _____

6. Qual tempo que você considera suficiente em um mesmo cargo?

a. () De 6 meses a 1 ano b. () 1 ano a 1 ano e 6 meses c. () 2 anos a 2 anos e meio

d. () Acima de 3 anos e. () Outro

Justifique:

7. Que fatores você considera mais atraente em uma empresa? (Enumere-as de 1 a 6 de acordo com a relevância).

a. Desenvolvimento técnico e profissional () b. O uso de outros idiomas no trabalho ()

c. Contato de trabalho internacional () d. Oportunidade de crescimento ()

e. O salário () f. Flexibilidade ()

8. Atualmente, qual é o seu principal objetivo de vida? (Enumere-as de 1 a 7 de acordo com a relevância).

a. Viver a vida em plenitude () b. Ser financeiramente independente ()

- c. Ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional () d. Passar mais tempo com a família ()
e. Alcançar sucesso profissional () d. Desempenhar um papel para uma causa ()
e. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido () f. Outros _____

9. Em sua opinião, qual era o objetivo mais importantes de vida, para seus pais quando eles começaram a sua vida profissional? (Marque apenas uma opção).

- a. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional? () b. Passar mais tempo com a família ()
c. Ser financeiramente independente ()

10. A empresa que você trabalha atende suas expectativas? Assinale de acordo com seu nível de satisfação nos seguintes aspectos:

- a. ESTÍMULO / MOTIVAÇÃO: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
b. RECONHECIMENTO: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
c. CAPACIDADE DE SER OUVIDO () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
d. EQUILÍBRIO NA VIDA PESSOAL: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
e. IGUALDADE DE OPORTUNIDADES: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
f. OPORTUNIDADES E DESAFIOS: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito
g. FLEXIBILIDADE: () satisfeito () Um pouco satisfeito () insatisfeito

11. Escolha três elementos que você considera essenciais para o sucesso profissional? (Pontue de 1 a 3 de acordo com a relevância):

- a. () Habilidades técnicas; b. () Networking; c. () Ambição; d. () Valores Humanos;
e. () Educação continuada; f. () Priorizar a vida profissional ao invés da vida pessoal;
g. () O comportamento político e tático; h. () As qualidades humanas; i. Outros _____

12. Quanto a relação com a chefia imediata, você tem encontra dificuldades? Como você considera a sua relação?

- a. () Excelente b. () Bom c. Médio () d. () Regular

12.1 Na sua opinião, de que forma poderia ser mais positiva?

13. Você concorda com as políticas de retenção da empresa em que trabalha? O que você sugeria?

14. O que você desejaria encontrar na organização em que trabalha?

15. Para você, como seria a empresa ideal para trabalhar? (Escreva sobre os aspectos que você julga essenciais para uma organização). Justifique:

APENDICE B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

| GÊNERO | FAIXA ETARIA | FORMAÇÃO | TEMPO DE FORMAÇÃO | EXPERIÊNCIA | TEMPO MUDANÇA DE CARGO | JUSTIFICATIVA | ATRATIVOS NA EMPRESA | OBJETIVO DE VIDA | |
|--------|--------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------|---------------------------|---|--|---|
| E1 | F | 23-26 | Sup. Completo | 2 anos | Acima 4 anos | 1 ano -1 ano e 6 meses | "Se demora muito para evoluir dentro de uma empresa as pessoas começam a ficar desanimadas. Pode ser uma mudança de cargo sutil, mas tem que ter." | 1. Salário; 2. Oportunidade de crescimento; 3. Desenvolvimento técn. e profiss.; 4. Flexibilidade; 5. Contato de trab. Internacional; 6. Uso de outro idioma no trabalho. | 1. Financeiramente independente; 2. Viver a vida pessoal e profissional; 4. Passar mais tempo com a família; 5. Alcançar sucesso profissional; 6. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; 7. Desempenhar um papel para uma causa. |
| E2 | F | 27-29 | Sup. Completo | 3 anos | 2 anos | 1 ano -1 ano e 6 meses | "Para vivenciar algumas situações dentro de uma organização é necessário um tempo, principalmente se não houver experiência no cargo. 1 ano ou um pouco mais já é possível obter adaptação e segurança para encarar novas oportunidades." | 1. Desenvolvimento técn. e prof.; 2. O salário; 3. O uso de outros idiomas no trab.; 4. Contato de trab. Internacional; 5. Oportunidade de crescimento; 6. Flexibilidade. | 1. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 2. Passar mais tempo com a família; 3. Alcançar sucesso profissional; 4. Financeiramente independente; 5. Viver a vida em plenitude; 6. Desempenhar um papel para uma causa; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; |
| E3 | M | 23-26 | Pós Incomp. | 2 anos | 2-3 anos | 2 anos + | "Abaixo de dois anos voce ainda não consegue pegar realmente o ritmo do trabalho." | 1. O salário; 2. Oportunidade de crescimento; 3. Flexibilidade; 4. Desenvolvimento técn. e prof.; 5. O uso de outros idiomas no trab.; 6. Contato de trab. Internacional; | 1. Financeiramente independente; 2. Alcançar sucesso profissional; 3. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 4. Passar mais tempo com a família; 5. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; 6. Viver a vida em plenitude; 7. Desempenhar um papel para uma causa. |
| E4 | F | 27-29 | Sup. Completo | 3 anos + | 4 anos + | 1 ano -1 ano e 6 meses | "Considero 1 ano e 6 meses suficiente para executar as principais tarefas requeridas em um cargo, aprender com elas e saber lidar com as diferentes situações, inusitadas ou não, que surgem ao longo desse período." | 1. Oportunidade de crescimento; 2. O salário; 3. Desenvolvimento técn. e prof.; 4. Flexibilidade; 5. Contato de trab. Internacional; 6. O uso de outros idiomas no trab. | 1. Alcançar sucesso profissional; 2. Financeiramente independente; 3. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 4. Desempenhar um papel para uma causa; 5. Passar mais tempo com a família; 6. Viver a vida em plenitude; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; |
| E5 | F | 23-26 | Sup. Incomp. | ---- | 4 anos + | 2 anos | "Acredito 2 anos ser o tempo suficiente para aprendizado e maturação. A busca por um novo desafio não deixa o profissional na zona de conforto e evita uma decepção profissional." | 1. Desenvolvimento técn. e prof.; 2. Oportunidade de crescimento; 3. O salário; 4. Flexibilidade; 5. O uso de outros idiomas no trab.; 6. Contato de trab. Internacional; | 1. Alcançar sucesso profissional; 2. Financeiramente independente; 3. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 4. Viver a vida em plenitude; 5. Desempenhar um papel para uma causa; 6. Passar mais tempo com a família; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; |
| E6 | F | 20-23 | Sup. Incomp. | ---- | 2 anos | 2 anos - 2 anos e 6 meses | "Acredito que em 2 anos a 2 anos e meio é o suficiente para aprender o que é necessário e perceber se você ainda irá aoesentar estando no mesmo cargo." | 1. Oportunidade de crescimento; 2. O salário; 3. Flexibilidade; 4. Desenvolvimento técn. e prof.; 5. Contato de trab. Internacional; 6. O uso de outros idiomas no trab. | 1. Financeiramente independente; 2. Alcançar sucesso profissional; 3. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 4. Viver a vida em plenitude; 5. Passar mais tempo com a família; 6. Desempenhar um papel para uma causa; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; |
| E7 | M | 23-26 | Sup. Incomp. | ---- | 4 anos + | 2 anos - 2 anos e 6 meses | "Acredito que é o tempo suficiente para conhecer uma determinada função. Além disso um funcionário precisa sempre de novos desafios dentro da empresa para utilizar o seu potencial." | 1. Oportunidade de crescimento; 2. Desenvolvimento técn. e profissional; 3. Flexibilidade; 4. O salário; 5. Contato de trab. Internacional; 6. O uso de outros idiomas no trab. | 1. Ter equilíbrio entra a vida pessoal e profissional; 2. Financeiramente independente; 3. Viver a vida em plenitude; 4. Alcançar sucesso profissional; 5. Desempenhar um papel para uma causa; 6. Passar mais tempo com a família; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido; |
| E8 | F | 20-23 | Sup. Completo | Menos de 1 ano. | 4 anos + | 2 anos - 2 anos e 6 meses | "É o tempo em que se é possível obter uma experiência mais sólida e desenvolver projeto (s) de melhoria para empresa." | 1. Oportunidade de crescimento; 2. O salário; 3. Desenvolvimento técn. e profissional; 4. Flexibilidade; 5. O uso de outros idiomas no trab.; 6. Contato de trab. Internacional; | 1. Alcançar sucesso profissional; 2. Ser financeiramente independente; 3. Ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; 4. Viver a vida em plenitude; 5. Passar mais tempo com a família; 6. Desempenhar um papel para uma causa; 7. Ser visto pelos outros como alguém bem-sucedido. |

| NÍVEL DE SATISFAÇÃO | LENTOS SUCESSO PROFISSIONAL | RELAÇÃO CHEFIA IMEDIATA | COMO PODIA MELHORAR | POLÍTICAS DE RETENÇÃO | O QUE GOSTARIA DE ENCONTRAR NA EMPRESA | DESCREVA A EMPRESA IDEAL |
|---|--|-------------------------|---|---|---|---|
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Um pouco satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco satisfeito | 1. Habilidades técnicas; 2. Networking; 3. Ambição | a. Excelente | "A relação com o meu chefe é muito boa, não tenho problema nenhum em me comunicar com ele. Super flexível, e conviência tranquila." | "Isso tudo é muito transparente na empresa que eu trabalho, o funcionário é valorizado frequentemente, contratos de permanência são feitos com propostas de plano de carreira." | "Para ser sincera, eu estou nessa empresa tem 2 meses, e pra mim ela é um exemplo de tudo que uma empresa precisa ter. Eventos sociais, massagista disponível, reconhecimento, espaço para opiniões, refeitório, organização, até sala de fumar." | "A empresa ideal reconhece o trabalho dos funcionários, faz avaliações frequentes, funções perfeitamente definidas, momentos descontraídos, eventos sociais, organizados." |
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Insatisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Pouco satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Pouco satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco satisfeito | 1. Habilidades técnicas; 2. Networking; 3. Valores Humanos | c. Médio | "Havendo reuniões com mais frequência e feedback, seja positivo ou negativo." | "A rotatividade da empresa em que trabalho eu atribuo a falta de um contato maior com o funcionário e isso faz com o mesmo não se sinta parte do negócio gerando desmotivação, e logo surge o crescimento no absenteísmo. Eu acredito que coisas simples como treinamentos, reuniões, aperfeiçoamento das lideranças, | "Um ambiente saudável em que se pode confiar nas pessoas, onde se tem orgulho do que faz, ações voltadas a integração dos funcionários e melhor reconhecimento do profissional." | "Uma empresa ideal é aquela que valoriza seus funcionários, que ajuda no crescimento do profissional, empresa que incentiva o funcionário a desenvolver bem seu trabalho, que disponibiliza benefícios de acordo com a necessidade da maioria e que acima de tudo fornece um ambiente positivo havendo contato em entre funcionário e chefia. Mas considero que fazer o que você realmente gosta já é um importante passo para obter uma situação favorável dentro da empresa." |
| a. Estímulo / Motivação - Satisfeito; b. Reconhecimento - Satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Pouco satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco satisfeito | 1. Habilidades técnicas; 2. Ambição; 3. Comportamento político e tático | b. Bom | "Não vejo em que pode melhorar, talvez algo menos robótico." | N-A | "Gratificações." | "Menos burocracia, flexibilidade, aumento de salário de acordo com a melhoria, gratificações, sem ponto para a bater, cumprir horário independente da hora de chegada e/ou saída." |
| a. Estímulo / Motivação - Insatisfeito; b. Reconhecimento - Insatisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Pouco satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Insatisfeito; g. Flexibilidade - Satisfeito | 1. Networking; 2. Ambição; 3. Habilidades técnicas | b. Bom | "Gostaria de ser ouvida e receber feedback. A comunicação é bastante difícil entre direção e demais funcionários. Geralmente, as atividades desempenhadas não são reconhecidas e a impressão é que nunca está bom o suficiente, mesmo quando a qualidade do trabalho é satisfatória." | "Concordo. A rotatividade de funcionários é equilibrada e geralmente ocorre por iniciativa do próprio funcionário. Em cargos de gerência, a empresa evita ao máximo o desligamento de seus funcionários." | "Acho que seria importante para a equipe a presença diária do sôcio-diretor. Diálogos motivacionais da parte da diretoria também seriam bons, além de uma troca de ideias e sugestões entre gerência e direção." | "Acho importante um ambiente de harmonia entre direção e funcionários, bom plano de carreira, salários compatíveis com o mercado e valorização do funcionário, que é o capital humano da empresa e possui grande importância para desenvolvimento e sucesso dos negócios." |
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Pouco satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco satisfeito | 1. Educação Continuada; 2. Habilidades técnicas; 3. Networking; 3. Valores Humanos | a. Excelente | "Relação muito positiva, a porta da diretoria esta sempre aberta para fazer minhas considerações." | "A empresa poderia estimular mais seus funcionários com benefícios." | 1) Valorização profissional; 2) Oportunidade de crescimento; 3) Motivacional; 4) Ambiente Harmônico; 5) Salário Compatível com o trab. Desenvolvido não pela pela função; 6) Campanhas de Incentivos; 7) Organização e Profissionalismo | "Uma empresa que valoriza seu profissional e que o vê como um capital intelectual e não como uma folha de pagamento. É essencial um ambiente harmônico, onde os profissionais possam ser escutados e bem aproveitados com suas qualidades e conhecimento técnico." |

| | | | | | | |
|---|--|--------------|---|--|--|--|
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Pouco satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco Satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco Satisfeito; h. Inovação - Pouco Satisfeito; i. Ambiente de Trabalho - Pouco Satisfeito; j. Salário - Satisfeito; k. Qualidade de vida - Pouco Satisfeito; l. Oportunidade de crescimento - Pouco Satisfeito; m. Ambiente de Trabalho - Pouco Satisfeito; n. Qualidade de vida - Pouco Satisfeito; o. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; p. Equilíbrio na vida pessoal - Pouco satisfeito; q. Igualdade de oportunidades - Pouco satisfeito; r. Oportunidades e desafios - Pouco Satisfeito; s. Flexibilidade | 1. Educação Continuada; 2. Habilidades técnicas; 3. Networking; 3. Valores Humanos | a. Excelente | "Relação muito positiva, a porta da diretoria está sempre aberta para fazer minhas considerações." | "A empresa poderia estimular mais seus funcionários com benefícios." | 1) Valorização profissional; 2) Oportunidade de crescimento; 3) Motivacional; 4) Ambiente Harmônico; 5) Salário Compatível com o trab. Desenvolvido não pela pela função; 6) Campanhas de Incentivos; 7) Inovação; 8) Profissionalismo | "Uma empresa que valoriza seu profissional e que o vê como um capital intelectual e não como uma folha de pagamento. É essencial um ambiente harmônico, onde os profissionais possam ser escutados e bem aproveitados com suas qualidades e conhecimento técnico." |
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Pouco satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Pouco satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Pouco satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Pouco Satisfeito; g. Flexibilidade | 1. Qualidades Humanas; 2. Networking; 3. Habilidades técnicas | b. Bom | "Usando feedback, acho importante saber como o desenvolvimento do trabalho está sendo visto." | "Sim, acho que a empresa deveria caminhar com passos mais longos, sem tantas burocracias." | "Inovação, sempre coisas novas." | "Uma empresa que trouxesse além de um bom salário, autonomia para que houvesse desdobramentos de maneira menos burocrática, levando assim agilidade ao mercado." |
| a. Estímulo / Motivação - Pouco satisfeito; b. Reconhecimento - Insatisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Insatisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Pouco satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Insatisfeito; f. Oportunidades e desafios - Insatisfeito; g. Flexibilidade | 1. Ambição; 2. Networking; 3. Habilidades Técnicas; | b. Bom | "Na empresa que trabalho, os funcionários não tem uma boa comunicação com os gestores. Acredito que a melhor forma seria dar maior atenção a opinião dos colaboradores da empresa." | "Sinto que a empresa que trabalho muitas vezes falha na retenção da mão-de-obra. Acredito que uma empresa que adota uma política de plano de carreira faz com que o funcionário fique motivado a conquistar algo maior dentro da | "O principal fator que acredito ser melhor é trabalhar o endomarketing na empresa. Funcionários satisfeitos rendem mais." | "O principal é valorizar o funcionário e deixar ele satisfeito. O funcionário gosta de reconhecimento e não falo somente o financeiro, pois o psicológico é muito bom também. Além disso uma empresa com gestores flexíveis ajudam muito no dia-a-dia." |
| a. Estímulo / Motivação - Satisfeito; b. Reconhecimento - Satisfeito; c. Capacidade de ser ouvido - Satisfeito; d. Equilíbrio na vida pessoal - Pouco satisfeito; e. Igualdade de oportunidades - Satisfeito; f. Oportunidades e desafios - Satisfeito; g. Flexibilidade - Pouco | 1. Qualidades Humanas; 2. Habilidades técnicas; 3. Networking; | a. Excelente | N/A | "Sim." | "Maior flexibilidade de horários." | "Programas voltados para desenvolvimento das pessoas (Competências técnicas e comportamentais) para que os profissionais possam atuar da melhor forma possível. Programas de Reconhecimento; - Flexibilidade e Autonomia; Estímulo para o desenvolvimento de trabalhos em equipe; - Respeito e Ética." |

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Jorge e Daisy que sempre me apoiaram e me incentivaram em minhas aspirações.

AGRADECIMENTOS

Os fechamentos de ciclos, para mim, são momentos que envolvem reflexões. Do caminho percorrido, das conquistas, aprendizagens, receios, desafios, fracassos e significado do resultado. Percebo que fechar janelas envolve coragem, renúncia e anseios. Renúncia ao conhecido, ao acomodado e a coragem de adentrarmos no campo do “novo”, do desconhecido; a saída da zona de conforto. E agora? É o momento de na prática adotar efetivamente a postura dos significados assimilados; É buscar, de fato, aquilo que se acredita.

Emociono-me ao perceber quantas construções, maturidade, desafios, tempo, reflexões foram geradas nesse percurso. Sendo todas características esperadas a postura de um psicólogo, mas a capacidade de empatia, o olhar diferenciado ao outro e inúmeras possibilidades de promover progressos no Outro, em níveis individuais e coletivos, são atitudes, que de fato, me orientam, regem e encantam na psicologia. Conceitos estes presentes, também nos valores recebidos na minha formação familiar, nas quais nas quais nunca permitirei as perdê-las de vista. Pois é o sustento da minha condição humana.

Embora os significados de sucesso, assim como muitos outros, sejam subjetivos, tive a possibilidade de tê-los presente em meu cotidiano. Tendo como ícones, meus pais, Daisy e Jorge: Nela, encontro minha melhor amiga, o verdadeiro exemplo de força, de superação, coragem, bondade, resiliência, fé e sucesso profissional. Nele, meu apoio, poço de sabedoria, maturidade, ensinamentos, esforço, inteligência, confiança, admiração, exemplo de pai e profissional. A vocês, todo meu agradecimento por todos os aspectos mencionados aliados aos investimentos infindáveis. À Deus, por todas as graças alcançadas, pela saúde, pelo apoio nos caminhos percorridos. E pela oportunidade de ter tantas pessoas incríveis na minha vida. Ao meu irmão, Igor, pelo ombro amigo, pela firmeza, pelas palavras, pela bela infância, pelo pé no chão. Ao meu noivo, Rodrigo, pelo respeito, carinho, amizade, compreensão e o compartilhar dos sonhos. Pela leveza na alma, pela companhia leal, calma que contagia. À minha sogra, Izabeli, pela confiança, energia, amizade, positividade e risadas. À empresa Esmaltec Eletrodomésticos SA, e todos os colegas de trabalho, Lígia, Natalia, Rosângela, Denis, Marília, Ana Luiza, Anne Meyre, Diego, Elisângela, dentre muitos outros, pela troca de experiências e competências, aprendizados práticos, pelos feedbacks, contribuições cotidianas que oportunizaram meu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Todos contribuíram efetivamente na minha experiência profissional e formação, fizeram a diferença. Principalmente as colegas e amigas: Lígia e Natalia, por auxiliarem na visão e expandirem minha percepção da dimensão do campo da psicologia na organização. Tenho muito carinho, gratidão e admiração! A todas as minhas maravilhosas amigas, pelo compartilhar de momentos ímpares, de risadas, viagens, alegrias, choros, segredos, confianças, seriedades. Carrego comigo um pouco de cada uma. Às minhas queridas professoras, que me acompanharam durante a

graduação, cada uma desempenhou um papel fundamental na minha formação, pela troca, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão, pela escuta, pelo sorriso e pelo carinho.

Fecho um ciclo, com outros iniciados e com muitos outros planejados, afinal: “Tenho uma curiosidade que me deixa inquieta e uma vontade de percorrer todos os caminhos que não tem fim; tenho vontades para suprir e varias janelas a abrir. Sem saída, procuro aceitar minha condição, algumas vezes restrita, mas faço ser intenso tudo que já conheci. Do lado de fora, esforço para mascarar, mas as minhas recordações não me permitem mentir: Aqui dentro o espaço é imenso!” (Fernanda Gaona)

“Cada pessoa que passa em nossa vida, passa sozinha, porque cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra! Cada pessoa que passa em nossa vida passa sozinha e não nos deixa só porque deixa um pouco de si e leva um pouquinho de nós. Essa é a mais bela responsabilidade da vida e a prova de que as pessoas não se encontram por acaso.”

Charles Chaplin