

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Juliana Kleinert

**GERAÇÃO Y: UM ESTUDO ACERCA DE SUAS EXPECTATIVAS E RETENÇÃO
NAS ORGANIZAÇÕES**

**Porto Alegre
2013**

Juliana Kleinert

**GERAÇÃO Y: UM ESTUDO ACERCA DE SUAS EXPECTATIVAS E RETENÇÃO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2013

Juliana Kleinert

**GERAÇÃO Y: UM ESTUDO ACERCA DE SUAS EXPECTATIVAS E RETENÇÃO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientadora – Profa. Dra. Claudia Simone Antonello – UFRGS

RESUMO

Vivemos em um mundo de constantes mudanças. No ambiente organizacional, depara-se com profissionais cada vez mais jovens construindo suas trajetórias de carreira dentro das empresas e provocando uma mudança no perfil de funcionários, o que faz com que as mesmas tenham que ter um olhar mais atento ao comportamento e expectativas desse tipo de profissional. O presente estudo teve como objetivo analisar as características abordadas pela literatura referente à Geração Y, considerada aquela nascida após 1980, e identificar quais são os motivos que geram retenção desses jovens no mercado de trabalho. Para isso, foi aplicada uma pesquisa qualitativa com 155 respondentes, membros dessa geração, que relataram aspectos sobre suas características pessoais no dia-a-dia de trabalho e quais suas expectativas em relação às empresas que atuam. Com isso, foi possível mapear as ações realizadas pelas organizações mais valorizadas por esses indivíduos e sugerir práticas de recursos humanos alinhadas com esses objetivos.

Palavras-chave: Geração Y, carreira, retenção.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. JUSTIFICATIVA.....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. VETERANOS	9
2.2. BABY BOOMERS.....	10
2.3. GERAÇÃO X.....	11
2.4. GERAÇÃO Y.....	13
2.5. CARREIRA	15
2.5.1. A carreira e o indivíduo.....	17
2.5.2. A carreira e a organização.....	19
2.6. RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	21
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1. AMOSTRA	25
3.2. COLETA DE DADOS.....	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS	28
4.2. GERAÇÃO Y NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	32
4.3. FATORES DE INGRESSO NAS ORGANIZAÇÕES.....	34
4.4. FATORES DE SAÍDAS DAS ORGANIZAÇÕES	38
4.5. FATORES DE PERMANÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
4.6. GERAÇÃO Y E RETENÇÃO	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS	55

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo vem passando por diversas revoluções, que alteraram profundamente o comportamento das pessoas (PERISCINOTO, 2008). Com o surgimento da *internet* e da revolução digital obtivemos avanços significativos em relação ao acesso às mais diversas informações. Juntamente a isso, começam a chegar ao mercado de trabalho os jovens que cresceram regidos por essas mudanças constantes. Chamados de Geração Y por alguns autores, compreendem aqueles nascidos nas décadas de 1980 e 1990, também chamada de Geração *Millennials* (SERRANO, 2010), por ser a geração da virada do milênio. E, devido à alta competitividade em que estão inseridas, está cada vez mais clara a importância das práticas de motivação e retenção de pessoas por parte das organizações. As razões da motivação são características intrínsecas e que dependem de valores e desejos pessoais, particulares de cada indivíduo. Sendo assim, o convívio de diferentes gerações em um mesmo ambiente exige um estudo aprofundado sobre as características e expectativas de cada uma delas, a fim de que as organizações possam estabelecer as melhores práticas de retenção e motivação para esses profissionais. Os objetivos de carreira vêm mudando conforme as necessidades dos indivíduos, juntamente com o comportamento de cada geração, sendo assim, faz-se necessário um novo posicionamento das organizações em relação a este assunto.

Esses jovens profissionais foram concebidos por gerações que trocaram uma concepção mecanicista do trabalho por uma mais aberta, na qual o trabalho não é só uma forma de sobreviver economicamente, mas fonte de satisfação e desenvolvimento pessoal. Por isso, a Geração Y é vista como não leal às empresas, uma vez que está sempre em busca do que lhe faz bem, tentando conciliar vida pessoal e profissional, e não hesitando buscar novos desafios se o motivo for o alcance do bem estar. Nesse contexto, pode-se perceber a tamanha importância de práticas de retenção desses profissionais e do estabelecimento de oportunidades de carreira que venham ao encontro do que eles estão buscando. Desta forma, conquistando uma aproximação dos valores pessoais e da empresa, estabelecendo vínculos entre os interesses dos jovens e os da organização em que estão inseridos. Se os valores não convergirem, não há motivos para permanecer. Em recente estudo, Amaral (2008) afirma que 63% dos jovens deixarão seus empregos nos

próximos dois anos. Além disso, 20% da força de trabalho brasileira em 2008 já era formada pela Geração Y, o que vem a reforçar ainda mais a influência desses jovens no futuro modelo de gestão e de trabalho das organizações.

Como principais características da Geração Y, pode-se citar a facilidade de incorporar tecnologia em seu dia a dia, realizar múltiplas tarefas, a impaciência para carreiras profissionais lineares, a aversão à rotina, a preocupação com a qualidade de vida, a busca por uma rápida ascensão financeira, a defesa de causas sociais e a liberdade de criação. Porém, é necessário estabelecer um estudo à respeito do que esses profissionais esperam de suas trajetórias de carreira para que as empresas possam tomar decisões estratégicas de retenção desse público. Segundo Sigollo (2009), “em 2025, no Brasil, 73% da força de trabalho será formada por esses profissionais. Se as empresas não mudarem para atrair esses talentos, não irão sobreviver”. Ou seja, temos aí uma grande massa de trabalhadores com anseios e expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional adentrando no mercado de trabalho, onde prometem permanecer, inclusive nos cargos de liderança, por um longo período, e há a nítida necessidade de retê-los dentro das organizações. Em relação ao antigo perfil profissional que permeia ainda nas empresas, há uma grande diferença no modelo de carreira que vem a vigorar com o estabelecimento da Geração Y dentro das organizações. Agora, os planos são de curto prazo e pessoais. Não há necessidade de planejar uma carreira em longo prazo, pois as prioridades mudam e isso deve ser levado em conta na hora de fazer escolhas.

Deparamo-nos, então, com jovens profissionais adentrando no mercado de trabalho, com aspirações e expectativas a serem atingidas, que anseiam por práticas de Recursos Humanos condizentes com a realidade das mesmas. Os jovens que não encontrarem oportunidades que venham ao encontro de seus projetos de vida nas empresas em que estiverem inseridos, dificilmente condenarão o resto de suas vidas profissionais a uma insatisfação constante, e não hesitarão em procurar no mercado organizações dispostas a aceitarem as individualidades de cada um e oferecerem aquilo que eles procuram. As empresas que não estiverem dispostas a compreender o comportamento de seus membros certamente não estarão acompanhando a competitividade de mercado. É necessária, por parte das organizações, uma seleção do tipo de profissional que desejam ter em seu quadro

de pessoal e, assim, criar mecanismos de motivação e retenção desses talentos que estejam mais alinhados ao comportamento estudado.

A partir destas considerações iniciais, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as expectativas dos jovens profissionais da Geração Y em relação as suas carreiras e que aspectos contribuem para a retenção destes nas organizações?**

Para responder esta questão se estabeleceu os seguintes objetivos geral e específicos:

Objetivo Principal

Identificar e analisar as expectativas dos profissionais da Geração Y que estão se inserindo no mercado de trabalho e os aspectos que geram retenção desses profissionais nas organizações.

Objetivos Específicos

1. Identificar expectativas em relação às organizações no grupo de pesquisados.
2. Mapear como essas expectativas impactam na permanência desse grupo de profissionais nas empresas.
3. Sugerir alternativas de práticas de retenção e motivação desses profissionais nas organizações.

1.1. JUSTIFICATIVA

No ambiente de trabalho, não há novidade no fato de duas ou mais gerações terem de conviver juntas. Por isso, é normal buscar mecanismos que permitam a adaptação de uma nova geração com as anteriores, afinal a “virada da chave” nunca é pontual. Essa convivência entre diferentes gerações pode trazer frustrações para aqueles que anseiam por políticas e práticas que não são compatíveis com aquelas oferecidas pela empresa. Sendo assim, as áreas de Recursos Humanos devem focar seus esforços para adentrar em um novo universo, de mudança, transitoriedade, dinamismo, que permita com que a empresa acompanhe o ritmo dessas mudanças.

A maioria das empresas, hoje, não está preparada para mudanças radicais nas suas práticas de trabalho, por isso tendem a enfrentar um grande impacto de perda de talentos e insatisfação dos funcionários. Seus planos de cargos e salários são lineares, com regras rígidas de movimentação salarial que não condizem com a realidade dos jovens profissionais, membros da Geração Y. Por isso, faz-se necessário um estudo do comportamento dessas novas gerações, de seus anseios e frustrações, valores que carregam consigo e que influenciam nas suas escolhas de carreira, para que as políticas de Recursos Humanos estejam coerentes com a real necessidade da empresa. O presente estudo pretende gerar contribuições neste tema. Em uma era de mudanças constantes, onde as mesmas acontecem instantaneamente, as empresas precisam estar preparadas para conseguirem acompanhar e, assim, manterem sua competitividade perante o mercado, retendo e motivando seus funcionários. Sendo assim, entender o que os jovens estão buscando e adaptar-se à isso vem de encontro com o futuro sucesso humano das organizações.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução, de um capítulo sobre o referencial teórico acerca do tema, onde serão abordados diversos aspectos trazidos por autores da literatura, em relação às gerações, carreira e retenção, um capítulo de método de pesquisa, onde será relatado o processo de pesquisa utilizado para fins deste estudo e, ainda, os resultados extraídos da pesquisa e análises sobre os mesmos. Por fim, serão sugeridas algumas práticas que podem contribuir para a retenção desses profissionais nas organizações, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa.

2.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de obter uma diferenciação de estilos de vida e comportamentos entre as diversas faixas etárias que convivem entre si, recentemente tem havido uma necessidade de se nomear as gerações de forma a não alinhar com as mesmas características indivíduos de épocas diferentes. Com isso, têm-se diferentes grupos de pessoas, que nasceram na mesma época e vivenciaram momentos em comum, caracterizados por um tipo de geração, que carrega características e estilos próprios de cada época. Segundo Oliveira (2010), estamos vivendo uma circunstância singular em nossa história, onde pela primeira vez temos cinco gerações diferentes convivendo mutuamente na sociedade.

É importante ressaltar que não há uma definição concreta das idades pertencentes à cada geração e, sim, um período de tempo que marque algum acontecimento ou mudança no comportamento humano. Oliveira (2010) afirma que o conceito de geração aceito e reconhecido pela sociedade estabelece o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações. Isso se dá pelo fato de que em torno dos vinte anos de idade é que o jovem passa a fazer suas primeiras escolhas profissionais, estabelecer preferências de relacionamentos e posições políticas, interferindo de forma mais significativa na sociedade. Além disso, os estudos referentes aos comportamentos de cada geração ainda são escassos no Brasil, onde apenas encontram-se alguns artigos abordando o tema. A maioria das pesquisas encontradas refere-se a demais países, como Estados Unidos, o que faz com que tenhamos que adaptar os resultados obtidos à realidade dos acontecimentos no Brasil. Sendo assim, é possível classificar as gerações em Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e, o objeto de estudo do presente trabalho, Geração Y.

2.1. VETERANOS

Caracterizados por serem indivíduos que vivenciaram períodos de grandes guerras e crises mundiais, os Veteranos são a primeira geração estudada, que englobam nascidos a partir de 1946. Em sua grande maioria, são pessoas conservadoras e que acreditam no poder da disciplina. Entraram no mercado de trabalho em meados dos anos 1950 e início dos anos 1960, e possuem como influência grandes acontecimentos como a Segunda Guerra Mundial, a Grande Depressão e o Muro de Berlim. Sendo assim, tornaram-se fiéis ao trabalho, às autoridades e às regras, onde o dever sempre viria antes do lazer. Época também denominada Anos Dourados, onde a disciplina, a honra, o respeito e a organização definiam todos os comportamentos na sociedade, e muitas vezes as visões críticas dos acontecimentos eram ofuscadas.

Como principais características, os veteranos são pessoas rígidas e com grande respeito pelas regras. Além disso, valorizam o respeito à autoridade e hierarquia, principalmente em relação à forte estrutura militar em que estavam inseridos, onde na maioria das vezes o pai trabalhava para sustentar a família e a mãe cuidava dos filhos e da casa.

2.2. BABY BOOMERS

A segunda geração estudada traz o nome de *Baby Boom*, traduzida como "explosão de bebês". O nome se dá devido ao fato de caracterizar-se por crianças nascidas durante um forte crescimento populacional. Nesse caso, Serrano (2010) afirma que a atual definição de *Baby Boomers* se refere aos filhos da Segunda Guerra Mundial, já que durante a guerra houve uma explosão populacional. Ou seja, compreendem nascidos entre 1946 e 1964 e são filhos dos Veteranos.

Nascidos nos Anos Dourados, os *Baby Bombers* cresceram em meio a uma reconstrução da sociedade, onde as crianças poderiam usufruir maior tempo do que os seus pais tiveram. Segundo Oliveira (2010), a educação dos jovens foi moldada por um conceito de disciplina rígida, onde qualquer comportamento fora do padrão era considerado nocivo para a sociedade. Aprenderam desde cedo a respeitar os

valores familiares e a disciplina dos estudos e no trabalho, onde qualquer contestação era digna de punição pelos pais e chefes.

Um modelo de educação tão rígido quanto esse se tornou insustentável em um cenário pós-guerra que os jovens estavam vivendo, e a rebeldia foi uma manifestação natural desse cenário. A Geração *Baby Boomer* pode presenciar o surgimento do movimento *hippie*, assim como outros movimentos de revolução artísticos e musicais, onde a insatisfação com a realidade era evidenciada. Mesmo com toda a rigidez e disciplina, os Anos Dourados foram o principal motivo para o surgimento de jovens mais contestadores cujo desenvolvimento foi marcado por escolhas que transgredissem todas as regras e ordens estabelecidas. Sendo assim, pode-se estabelecer certa ligação com os jovens da Geração Y, quando os *Baby Boomers* também começavam a buscar realização pessoal em suas escolhas de carreira e lutavam por seus ideais, ao contrário de apenas aceitar o que a sociedade tentava impor.

Segundo Oliveira (2010, p. 52),

Esses jovens desenvolveram uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho. A preocupação com o bem-estar e com a saúde surgiu na maturidade dessa geração – e é cultivada até hoje na expectativa de ser eternamente jovem.

2.3. GERAÇÃO X

Pais da Geração Y, os membros da Geração X têm sua data de nascimento localizada, aproximadamente, entre os anos 1965 e 1980 (Serrano, 2010). Havia chegado o tempo das revoluções, onde tudo acontecia em excesso e a nova ordem era rebelar-se contra tudo que tivesse caráter convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar.

Com o surgimento da televisão, os relacionamentos familiares foram afetados significativamente, e o acesso às informações também. Segundo Oliveira (2010), “foi na Geração X que as crianças identificaram um centro de interesse diferente de brinquedos e passatempos usados e oferecidos por seus pais”.

Para França (2012):

Tendo crescido em plena era de mudanças tecnológicas e sociais, a Geração X sabe lidar bem com a tecnologia. Eles possuem espírito empreendedor e são abertos às mudanças organizacionais, ao contrário das gerações passadas. Trabalham para viver e não vivem para trabalhar, pois tentam equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para eles, *feedback* não é uma coisa essencial.

Em oposição à Geração Y, o jovem profissional da Geração X era mais cuidadoso em suas escolhas, preferindo não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco à sua estabilidade familiar. É importante ressaltar que, mesmo sem ter um compromisso com as regras como a geração anterior, eles submetiam-se de forma passiva as regras estabelecidas. A Geração X foi caracterizada por desenvolver uma atitude mais egocêntrica e cética, onde a autossuficiência levou-a a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas como pretexto para justificar o seu forte desejo por autorrealização.

É notável, então, que algumas características da Geração X, como a preocupação em relação à satisfação pessoal, influenciaram a geração seguinte. Analisando todas as características das demais gerações, pode-se estabelecer uma grande ligação entre elas, e o quanto as mudanças de uma para outra estão ligadas aos acontecimentos ocorridos nas épocas. Mesmo com alguns aspectos em comum, todas essas gerações possuem suas maneiras peculiares de encararem a vida, tanto pessoal quanto profissional. E isso vem a ser um grande desafio para as empresas, que hoje se deparam com mais de duas gerações inseridas no mercado de trabalho. Uma pesquisa realizada em 2011 pela Amcham Brasil, englobando 80 executivos e gestores de Recursos Humanos espalhados pelo Brasil, constatou que 75% dessas empresas enfrentavam dificuldades em lidar com os conflitos provenientes da convivência entre diferentes gerações. Ainda na mesma pesquisa, 42% afirmou que a interação que envolve os jovens da Geração Y é a mais desafiadora. E ainda, reafirmando a importância do entendimento do comportamento de cada geração e do convívio entre elas, foi constatado que, no Brasil, a maior parte das lideranças ainda é composta por indivíduos da Geração X (54%), contra apenas 10% de participação da Geração Y nos cargos de gestão.

Sendo assim, é possível concluir que mesmo com o grande número de entrantes nascidos após 1980 nas organizações, ainda é necessária uma posição

das empresas em relação à convivência de duas ou mais gerações em seus quadros de pessoal. Compreender seus estilos e maneiras de conduzir suas vidas profissionais passa a ser, então, imprescindível para a sobrevivência das organizações.

2.4. GERAÇÃO Y

Objeto de estudo do presente trabalho, a Geração Y compreende os nascidos a partir do ano 1980, que possuem como marco a globalização e o desenvolvimento da tecnologia. Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. Segundo Serrano (2010), também são chamados de *Millennials* por serem membros da geração da mudança do milênio. São jovens chegando agora ao mercado de trabalho e começando a interferir de forma mais direta na sociedade.

Indivíduos nascidos e criados nesse período conviveram com o avanço tecnológico constante, viram a *internet* ser globalizada e disponível para a maioria da população, viram as informações chegarem com velocidade cada vez mais rápida. Segundo Lombardía (2008), “chegaram ao mundo em clima de mudança, transformação e certo desassossego político. Possivelmente suas mães trabalham e ainda não entenderam a importância (ou a possibilidade de) conciliar vida pessoal e profissional”. Ou seja, a Geração Y nasceu em uma estrutura familiar muito mais flexível do que as anteriores. Com os pais trabalhando mais e tendo menos tempo para conviver com os filhos, uma das formas de recompensá-los pela ausência foi o forte estímulo ao estudo e desenvolvimento dos mesmos. Com isso, pais se esforçaram ao máximo para proporcionar aos seus primogênitos as melhores escolas, melhor curso de línguas, dança, natação, e diversas outras atividades. Crianças cresceram rodeadas de estímulos dos mais diversos tipos e, entre eles, a presença da tecnologia passou a fazer parte do dia a dia dessa geração, moldando suas personalidades e promovendo uma grande mudança de comportamento.

Segundo Oliveira (2010), “foi o advento do *videogame* que transformou completamente a realidade e o cenário de desenvolvimento dos jovens da Geração Y”. As fases do jogo e o placar de recordes teriam sido os principais motivos dos

jovens terem se tornado tão competitivos, movidos a desafios e em constante busca por novos resultados. Além disso, a facilidade e o rápido alcance de informações por meio da *internet*, das redes sociais e dos *sites* de pesquisa, moldaram muitas das características dos jovens da Geração Y, como senso de imediatismo e urgência de respostas.

Oliveira (2010, p. 46) afirma que:

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada; com a nova tecnologia, o jovem teria sua fome de conhecimento recompensada. Novos valores estavam surgindo, novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia finalmente chegado e ele foi determinante na formação da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração.

Por todos esses acontecimentos, os jovens foram mudando suas percepções em relação à família e ao trabalho. A Geração Y não está disposta a esperar anos dentro de uma mesma empresa para obter avanços salariais e reconhecimento. Anseiam por desenvolvimento e crescimento imediato. Segundo Caxito (2010), é uma geração que não tem paciência para coisas longas e demoradas, que busca gratificação instantânea e *feedback* contínuo e não lida bem com promessas futuras.

França (2012) afirma que:

A Geração Y já convive de maneira natural com os mais diversos aparatos tecnológicos. Desde muito cedo tiveram contato com notebooks, iphones, ipads, videogames etc. Participam ativamente das redes sociais e enviam mensagens de texto freneticamente. Sentem-se muito à vontade com a tecnologia digital e eu diria que essa é uma geração tecnologicamente dependente, pois não conhecem tanto o mundo, digamos, analógico. São pessoas criativas, inteligentes e não têm tendência a permanecer num mesmo emprego por muito tempo. Ao contrario da Geração X, a Geração Y necessita de constante *feedback*.

Além dessas características, Amaral (2008) traz que a Geração Y é altamente confiante, preparada para enfrentar desafios, responsável e que valorizam a empregabilidade e não a fidelidade. Ao contrário das demais gerações, são otimistas, acreditam no futuro, são colaborativos, sociáveis, divertidos, criativos e inovadores. São orientados para metas e resultados, aprendem rapidamente, conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, estão dispostos a correr riscos, têm pressa em construir a carreira, lidam bem com mudanças e são comprometidos com objetivos. Os jovens da Geração Y são preocupados com o meio ambiente, engajados em questões de responsabilidade social, idealistas, e

veem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como obrigação. Gostam de trabalhar em equipe e não se identificam com a hierarquia.

Com isso, vê-se claramente a transição de modelos e comportamentos dos profissionais ao longo das gerações. Por parte das empresas, fica a responsabilidade em lidar com todas essas diferenças, integrando as gerações e permitindo, assim, o surgimento de uma nova geração de líderes que encontrem aquilo que buscam no mercado de trabalho e possam alcançar seus objetivos de vida e de realização pessoal.

2.5. CARREIRA

Principalmente com as mudanças ocorridas nos perfis e modelos de profissionais, muito se têm falado sobre planejamento de carreira. Sendo um conceito que abrange diversos significados, ainda é um assunto bastante subjetivo. Pode-se definir carreira como mobilidade ocupacional, ou um caminho percorrido. Segundo Hall (apud Dutra, 2007), “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Porém, esse conceito abrange apenas a esfera individual da carreira, quando não se consideram determinantes como a empresa e a sociedade.

Já London e Stumph (apud Dutra, 1982, p. 17), afirma que:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

No conceito acima, a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Ou seja, não leva em consideração apenas uma sequência linear de experiências e sim uma série de estágios e transições que irão variar conforme o indivíduo e o meio em que ele

esteja inserido. A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle, por isso a tamanha importância de estudar ambas as esferas. Além disso, a conciliação entre as expectativas da empresa e do profissional é muito importante para a construção da carreira, uma vez que a mesma não é construída apenas por uma das partes. A partir desse conceito, pode-se verificar a não linearidade da carreira, e identificar a incidência de movimento, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Segundo Hall (apud Dutra, 1989), a carreira envolve uma sequência de experiências profissionais, onde o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. Nesse caso, a carreira desempenha papel fundamental na interação entre indivíduo e sociedade, e as organizações estão presentes na mesma, tendo como papel oferecer condições para o alcance dos objetivos dos indivíduos. Já às pessoas, cabe o papel de desenvolvimento pessoal e alcance das metas da empresa, construindo, assim, uma via de mão dupla para ambas as partes.

Hall (apud Dutra, 2002), afirma que a carreira possui quatro esferas distintas em seus significados. A primeira delas é a carreira como avanço, onde a mobilidade é vertical e se dá através de promoções e movimentos hierárquicos. A abordagem de carreira como profissão é uma maneira bastante comum de entendimento desse conceito, onde seriam consideradas carreiras somente as ocupações que são submetidas a movimentos progressivos de status. Nesse caso, cargos que não oferecem mobilidade não são caracterizados como carreira. Além disso, há a ligação entre carreira e a sequência de trabalhos durante a vida de um profissional, onde a mesma é caracterizada pela série de posições ocupadas, possibilitando, assim, que todas as funções tenham progressão em forma de carreira. Por último, tem-se a carreira como uma sequência de experiências ao longo da vida. Essa, considerada subjetiva, abrange experiências particulares no trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, auto-concepções e outras atitudes da pessoa voltadas para seu trabalho e a sua vida.

Na década de 70, foi realizado um estudo com empresas vistas como vanguarda em Gestão de Pessoas, na época, para analisar a Administração de Carreiras (DUTRA, 2007). Foi constatado, desde lá, que as empresas

movimentavam seus funcionários, tanto vertical quanto horizontalmente, sem a menor participação dos mesmos no processo. Os profissionais apenas aceitavam o que lhes era imposto pelas empresas, assumindo uma posição passiva em relação a suas carreiras. Ou seja, as empresas não estavam preparadas para obter uma administração de cargos e salários que levasse em conta aspirações individuais dos profissionais.

Esse choque entre interesses individuais e o despreparo das empresas está gerando a necessidade de repensar as práticas de recursos humanos aplicadas nas organizações. Uma vez que os profissionais estejam satisfeitos com as oportunidades de carreira oferecidas pela empresa em que o mesmo trabalha, haverá maior comprometimento por parte dos indivíduos com o crescimento e desenvolvimento da organização. Por esse motivo, é imprescindível que haja uma gestão compartilhada de planejamento de carreira entre a empresa e o profissional, a fim de haver troca mútua de interesses entre as partes.

Outra questão importante que as empresas vêm deixando de lado ao longo dos anos é a transparência dos critérios de ascensão profissional. Isso gera uma visão de longo prazo aos seus funcionários e esclarece as expectativas em relação ao que pode ser oferecido. Além disso, estimular a participação das pessoas na construção dos critérios de desenvolvimento e crescimento dentro da organização torna os mesmos justos aos olhos de todos e compromete os funcionários a estarem sempre adequando continuamente às necessidades das pessoas e das empresas. Com isso, pode-se estabelecer uma grande ligação entre o profissional e sua própria carreira, onde o mesmo deve agir ativamente sobre as decisões que a permeiam e possui papel fundamental em desenvolvê-la.

2.5.1. A CARREIRA E O INDIVÍDUO

Segundo Dutra (2007), ainda há bastante resistência por parte dos profissionais brasileiros em planejarem suas carreiras. A maioria, ainda, tende a guiar sua trajetória profissional mediante incentivos externos, como remuneração, *status* e benefícios, do que por preferências pessoais. Por outro lado, as empresas

têm incentivado cada vez mais seus funcionários a planejarem suas carreiras, por motivos como a busca por um posicionamento mais competitivo no mercado, exigindo uma mudança de perfil de seus profissionais, antes mais disciplinados e obedientes para um comportamento mais inovador e empreendedor. A mudança de postura e comportamento é de responsabilidade pessoal, assim como o desenvolvimento profissional. Por isso, as empresas vêm estimulando e oferecendo o apoio necessário para que os indivíduos possam planejar suas carreiras.

Além disso, o aumento da diversificação das oportunidades de trabalho, recorrentes da globalização e da maior complexidade organizacional e tecnológica, da revisão das estruturas organizacionais e da grande diversidade de produtos e serviços, está fazendo com os profissionais se posicionem cada vez mais em relação a suas trajetórias profissionais. Ainda segundo Dutra (2007), a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade pressiona as pessoas a competirem consigo mesmas e a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

Todos esses aspectos mostram como o planejamento de carreira por parte do profissional já é de grande importância para sua trajetória, bem como tende a tornar-se cada vez mais essencial para que se obtenha êxito nas suas escolhas. Alinhado a isso, a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. Muitas vezes, o desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas sua família também. Sendo assim, as pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao seu trabalho.

Outro aspecto importante a ser levado em consideração no momento de escolha de carreira é a análise de influência dos valores, necessidades e habilidades de cada indivíduo. Essas influências agem, também, na movimentação entre empresas ou dentro da mesma empresa, o peso dado aos vários aspectos da nossa vida, a construção de objetivos, os projetos de vida, etc.

Segundo Dutra (2007, p. 42),

O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais habilita-as a fazer opções mais conscientes. É nesse momento que começam a

direcionar-se com maior clareza sua trajetória de carreira. Esta clareza quanto a valores, necessidades e habilidades não afeta só os aspectos da vida profissional das pessoas, mas também todos os demais aspectos de sua vida.

Com isso, as escolhas de carreira devem dar-se levando em consideração talentos e habilidades, baseados no sucesso dos outros trabalhos realizados, motivos e necessidades, baseados no *feedback* de outras pessoas e da empresa, e as atitudes e valores, baseados no confronto entre os valores e normas próprios e da organização. Sendo assim, os indivíduos são responsáveis pelos planejamentos de suas carreiras e, para isso, precisam entender quais são suas necessidades e expectativas e como irão alcançar em determinada organização. É importante salientar, também, que não apenas o profissional que estabelece como se dará sua trajetória durante sua vida profissional e, sim, as empresas também estabelecem um papel importante no momento em que oferecem aos seus funcionários oportunidades de alcançarem o que estão almejando.

Segundo Queiroz (2011), a principal fonte de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações é o exercício de atividades desafiadoras, com nível de complexidade maior. Partindo desse pressuposto, o plano de carreira se torna a base de relacionamento entre a organização e seus empregados. É um ponto de conciliação de expectativas entre pessoas e organização.

2.5.2. A CARREIRA E A ORGANIZAÇÃO

Além da responsabilidade pessoal em relação à construção de carreira, as empresas também exercem papel fundamental nesse desenvolvimento. Planos que deixam claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam o caminho a ser percorrido são algumas das responsabilidades das organizações nos planejamentos de carreiras de seus funcionários.

Um plano de carreira oferecido pela empresa deve estar assentado sobre princípios que representam os compromissos firmados entre a empresa e as pessoas (DUTRA, 2007). Segundo Queiroz (2011), quando se pensa em plano de carreira, a ideia mais comum é de uma estrutura de cargos com ascensão vertical, em que as pessoas são promovidas, com mudança de cargo e aumento de salário.

A percepção de que o sucesso está relacionado apenas à ascensão de cargos mais altos ainda persiste, mas, gradativamente, percebe-se que as pessoas estão dispostas a construir suas carreiras em função das oportunidades de desenvolvimento. Esses princípios podem ser alterados conforme revisão de necessidades, porém, se dará de forma lenta, pois garantem a consistência do sistema de carreira. Outro ponto importante de responsabilidade da organização é a estrutura dos cargos, onde se define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de cada cargo, tornando as movimentações mais objetivas, com regras mais claras.

Segundo Dutra (2007), “os instrumentos de gestão suportam a relação contínua entre as pessoas e a empresa”. Ou seja, é esse tipo de instrumento que vai garantir o nível de informações das pessoas em relação à empresa, que vai estimular e oferecer suporte necessário para que o profissional planeje sua carreira de acordo com aquilo que a empresa tem a oferecer. Além disso, por meio da gestão é necessário que haja negociação entre expectativas dos profissionais e da organização, para que o sistema de planejamento de carreira esteja mais alinhado possível com as necessidades do negócio. Conforme Queiroz (2011), o líder tem papel fundamental na medida em que é o canal entre a organização e os empregados e a quem cabe ouvir, orientar, dar *feedbacks* constantes e acompanhar o desempenho e o plano de carreira de cada um de sua equipe.

Cabe às empresas tomarem decisões estratégicas, como conciliação entre o desenvolvimento da empresa e dos profissionais, definição de trajetórias de carreira, grau de liberdade dada às pessoas para fazerem opções de carreira e nível de suporte dado ao planejamento individual de carreira. Também é de responsabilidade da empresa a formatação das características das estruturas de carreira, os níveis dentro de cada estrutura e os requisitos para atingir cada nível, além da escolha dos instrumentos de gestão para acompanhamento da utilização do sistema.

É possível perceber, então, que tanto a empresa quanto o indivíduo exercem papéis fundamentais no processo de planejamento de carreira. Porém, existem algumas dificuldades entre ambas as partes que impedem que esse processo seja executado com sucesso. Algumas pessoas ainda percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade exclusiva da empresa, alguns acreditam que a

ascensão é uma questão de sorte, outros acreditam que apenas trocando de empresa é possível obter um crescimento profissional e, ainda há aqueles que ao efetuarem uma autoavaliação, não tem coragem de efetuar as mudanças necessárias a seu plano de carreira.

Já por parte da empresa, há pouca aderência à mudança e ao gestor assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e dos profissionais, falta legitimidade ao sistema, em função da forma como foi desenvolvido e implantado, além da falta de persistência, que faz com que muitas empresas desistam de implantar um planejamento de carreira até o fim.

Sendo assim, é possível estabelecer uma grande necessidade de interação entre empresa e indivíduos, a fim de que ambos possam alcançar seus objetivos e, juntos, aumentarem suas competitividades perante o mercado de trabalho. Com a grande diversidade de produtos e serviços e o aumento da exigência de seus clientes, as empresas necessitam de profissionais cada vez mais desenvolvidos para manterem-se sustentáveis. Juntamente a isso, os profissionais precisam estabelecer metas de crescimento e desenvolvimento de carreira, para que possam entregar ao mercado aquilo que lhes estão exigindo. Planejamento de carreira é uma via de mão dupla onde empresa e funcionários precisam aprender a crescerem juntos.

2.6. RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme visto anteriormente, as gerações existentes diferem-se pelos seus estilos de vida e comportamento conforme épocas e acontecimentos vividos. Esse tipo de experiência tende a formar a maneira de pensar e agir dos indivíduos, o que vem a torna-los diferentes conforme período em que nasceram e cresceram. Sendo assim, as pessoas são diferentes e o que as motivam a ingressar ou permanecer em determinada empresa também tende a se diferenciar.

Segundo Chiavenato (2009, p. 50),

É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação do seu comportamento. É difícil definir

exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Ainda segundo Chiavenato (2009), o comportamento humano pode ser explicado segundo três premissas. A primeira delas é a de que o comportamento humano é causado por influências internas e externas, onde tanto a hereditariedade quanto o ambiente influenciam no modo que se comportam as pessoas. Ou seja, dependendo do ambiente em que o indivíduo desenvolve-se, o comportamento tende a ser influenciado por ele, por isso a tamanha importância da diferenciação entre as diversas gerações atuantes no mercado de trabalho. A segunda premissa é a de que o comportamento é motivado, ou seja, toda e qualquer ação é resultado de algum objetivo a ser atingido. E a terceira premissa caracteriza o comportamento como algo orientado a objetivos, sejam eles impulsos, desejos, necessidades, tendências.

Existem diversas teorias sobre a motivação humana, e uma delas chama-se Hierarquia das Necessidades de Maslow, que afirma que os motivos do comportamento humano partem dele mesmo. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância, onde na base encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais individualizadas e intelectualizadas.

Entre as necessidades primárias, encontram-se as fisiológicas e as de segurança, que consideram necessidades inatas do indivíduo, como alimentação, repouso e proteção. Já as necessidades secundárias abrangem as sociais, de estima e autorrealização, onde consta relacionamento com demais pessoas, aceitação, afeto, amor, autoconfiança, status, reconhecimento social e desenvolvimento. Ou seja, à medida que as necessidades básicas são atingidas, os indivíduos vão avançando na pirâmide até chegar ao topo. Porém, sabe-se que essas teorias não são aplicáveis a todas as pessoas, uma vez que os fatores motivadores mudam de uma para outra.

Além disso, as pessoas nasceram em períodos distintos, vivenciaram momentos diferentes e não se igualam na maneira de pensar e agir. Sendo assim, a realidade dentro das organizações segue a mesma linha de raciocínio, onde o que motiva as pessoas a permanecerem em determinado lugar são os diferentes tipos

de comportamento entre elas e o alinhamento de seus valores com os da empresa em que está inserida. As pessoas possuem diferentes maneiras de pensar e comportar-se perante a sociedade e o mercado de trabalho, por isso valores e vivências são importantes para moldar o tipo de comportamento do indivíduo em relação à sua carreira.

Segundo dicionário, retenção significa ato de reter, conservação. Ou seja, a retenção de profissionais por parte das organizações se dá por um esforço da empresa em manter seus funcionários ativos. Para isso, é necessária a devida atenção às expectativas que os profissionais carregam consigo, as recompensas que a empresa está disposta a oferecer a essas pessoas, e a identificação entre ambos. Segundo Queiroz (2011), divulgar amplamente os valores da empresa, para que se possa contar com funcionários que se identifiquem com eles, ter uma equipe engajada e capaz de superar adversidades é fundamental para reter os profissionais na organização. A retenção de profissionais é uma prática de gestão que vem sendo bastante estudada e deve levar em consideração os valores pessoais dos envolvidos. Tratando-se de uma nova geração, que está adentrando no mercado de trabalho, tem-se o trabalho de conhecer profundamente o comportamento e as expectativas da Geração Y, a fim de que a prática obtenha sucesso.

Segundo Hunsaker (2009), o aspecto mais problemático da rotatividade dos profissionais dentro das empresas é a perda de profissionais de alto desempenho, o que vem enfraquecendo a margem competitiva e levando a quedas de produtividade e atendimento a clientes. Ou seja, reter os bons profissionais passou a ser estratégia competitiva de mercado e diferencia as boas empresas das demais. Mas, para isso, é necessário, na maioria das vezes, muito além do que um bom salário. Segundo pesquisa do Hay Group, consultoria em recursos humanos, com mais de 50 mil funcionários em mais de 30 mil empresas dos Estados Unidos, dar aos funcionários oportunidade de aprender novas habilidades vinha em primeiro lugar na lista de aspectos que mantém o funcionário no cargo. Outros fatores como relacionamento com superiores, troca de *feedbacks* e reconhecimento também foram bastante citados.

Percebe-se, então, uma forte tendência das empresas a investirem em práticas que sejam realmente valorizadas por seus funcionários, a fim de que os

mantenha motivados e satisfeitos. Para isso, o mapeamento do perfil dos funcionários e seus anseios e expectativas é essencial para que a empresa esteja alinhada aos objetivos dos seus capitais humanos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fins de pesquisa sobre determinado assunto, os métodos utilizados para chegar a um determinado resultado são extremamente importantes para a veracidade dos fatos. Gil (2007) afirma que o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. A escolha dos métodos é essencial para garantir a qualidade dos dados coletados, e um planejamento de pesquisa é fundamental para que os resultados sejam atingidos.

No caso do presente estudo, foi feita uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, cujo método utilizado de pesquisa foi a *survey*, onde segundo Malhorta (2011), “a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”. Ou seja, o método *survey* constitui-se de um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados.

O questionário, elaborado conforme estudos teóricos da Geração Y, foi disponibilizado de maneira online e aplicado a indivíduos pertencentes ao grupo de amostragem. O mesmo ficou disponível durante cinco dias do mês de novembro, e foi divulgado entre colegas, grupos de pesquisa sobre o assunto em redes sociais, universidades e por indicação. Foram coletadas 165 respostas, onde 155 foram utilizadas para análise da pesquisa.

3.1. AMOSTRA

Para tornar a pesquisa viável de ser desenvolvida, é muito frequente a utilização de uma amostra da população, ou seja, uma pequena parte dos elementos que compõe o universo a ser estudado. Segundo Gil (2007), um universo é um conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum. Já a

amostra é um subconjunto do universo, que possibilita a viabilidade da pesquisa sem comprometer no resultado.

O universo da presente pesquisa caracteriza-se por aqueles nascidos a partir de 1980, por se tratar da definição de Geração Y pela literatura estudada. Para delimitar o número de analisados, foi definida uma amostragem de jovens que tenham nascido nesse período e que já estejam inseridos no mercado de trabalho, seja trabalhando, estagiando ou empreendendo. Com isso, objetivou-se observar os resultados em um grupo mais homogêneo, onde as perspectivas de carreira e mercado de trabalho já sejam compreensíveis para a maioria dos entrevistados. O questionário foi enviado para indivíduos com o perfil da amostragem, por meio da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, grupos sobre Geração Y na rede social *LinkedIn*, onde participa cerca de 2.000 pessoas, indicação de amigos e na rede social *Facebook*, acessível para cerca de 1.000 pessoas.

Considerando que a amostragem é uma parcela de baixa representatividade do universo total da Geração Y, é possível que haja vulnerabilidade em relação a uma pesquisa feita com o universo total dos membros da geração. Porém, pela inviabilidade de realizar um estudo abordando todos os membros da Geração Y, optou-se por estabelecer um critério que delimitasse a possibilidade dos envolvidos e criasse maiores características em comum entre eles. Dessa forma, o requisito de já estar inserido no mercado de trabalho foi escolhido para diminuir essa limitação da pesquisa.

3.2. COLETA DE DADOS

Em relação ao método utilizado para a formulação da pesquisa, o mesmo se deu mediante aplicação de uma pesquisa quantitativa, por meio de questionário online (vide anexo 1), disponibilizados na plataforma *Google Forms*. A escolha do método se deu pelo fato de ser uma pesquisa objetiva, que não expõe os pesquisados a influências de opiniões externas, garante o anonimato das pessoas e permite atingir um maior número de pesquisados. Diferentemente da pesquisa

qualitativa, geralmente realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, o questionário leva em consideração a quantidade de respondentes, com respostas diretas e pré-formuladas.

A pesquisa foi aplicada a 165 pessoas, onde foi possível aproveitar 155 questionários, pois apareceram alguns respondentes nascidos antes de 1980. A quantidade de respostas permitiu uma análise do perfil dos participantes, bem como das características pessoais dos mesmos no trabalho e o que eles esperam de suas carreiras.

O questionário foi elaborado a partir da literatura e objetivos a serem atingidos neste estudo, conforme Quadro 1 a seguir:

Figura 1 - Relação do questionário com a literatura

Objetivos	Literatura	Questões
Identificar expectativas em relação às organizações no grupo de pesquisados	Dutra (2007), Hunsaker (2009), Lombardía (2008), Oliveira (2010), Caxito (2010), Freitas (2012), Amaral (2008).	Em seu atual trabalho, em quanto tempo espera ser promovido? Quanto tempo você considera adequado permanecer em uma empresa? Dentro de quanto tempo pretende buscar uma nova oportunidade profissional?
Mapear como essas expectativas impactam na permanência desse grupo de profissionais nas empresas.	Queiroz (2011), Dutra (2007), Oliveira (2010), Freitas (2012), Amaral (2008).	Dentre as opções abaixo, classifique os motivos pelo qual você deixaria seu emprego atual. Dentre os fatores abaixo, quais fariam você permanecer em seu emprego atual?
Sugerir alternativas de práticas de retenção e motivação desses	Chiavenato (2009),	Dentre as opções abaixo, classifique-as conforme a melhor

profissionais nas organizações.	Queiroz (2011).	forma de reconhecimento profissional, em sua opinião.
---------------------------------	-----------------	---

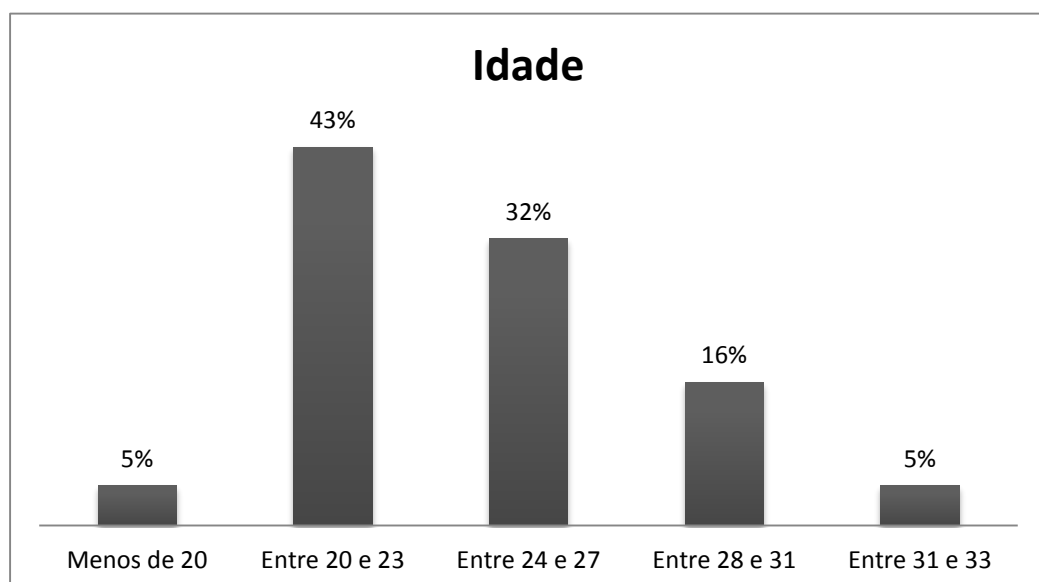
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após coletadas as informações partiu-se para organização e análise dos resultados que são apresentados e discutidos neste capítulo, visando alcançar os objetivos do presente estudo. Primeiramente, será traçado o perfil dos entrevistados, para após ser feita uma análise com base nas respostas dos mesmos sobre os temas abordados na literatura.

4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Após a compilação dos dados coletados junto aos 155 pesquisados, foi possível perceber algumas características em comum entre eles. Em relação ao sexo dos entrevistados, verificou-se que 52,26% são homens e as mulheres representam 47,74%, revelando certo equilíbrio. Conforme estabelecido como critério para participação na pesquisa, os respondentes deveriam ter nascido após o ano de 1980. Identificou-se, porém, que 48% deles possuem até 23 anos, 32% entre 24 e 27 anos, e 21% entre 28 e 33 anos. Conforme o Gráfico 1, a seguir, pode-se verificar que a grande maioria trata-se de um público bastante jovem, entre 20 e 27 anos, representando 75% da amostragem.

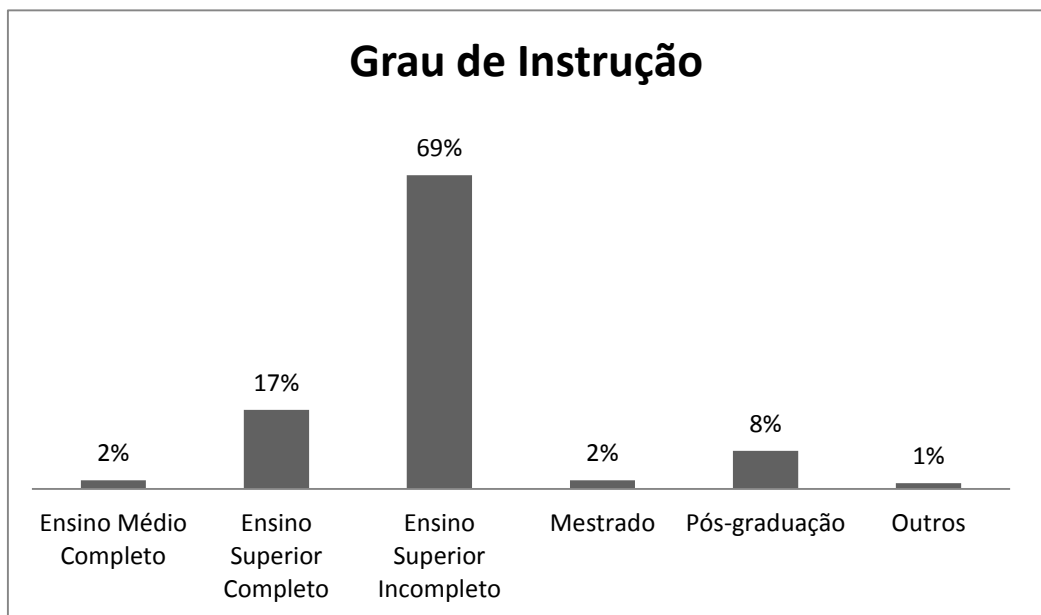
Gráfico 1 - Idade



Fonte: dados coletados

Outro aspecto que reflete nas características dos pesquisados é o grau de formação escolar dos mesmos. Conforme os dados coletados, a grande maioria está cursando Ensino Superior, 69%, seguido de 17% de entrevistados já graduados e demais 13% em outras opções, conforme Gráfico 2 a seguir.

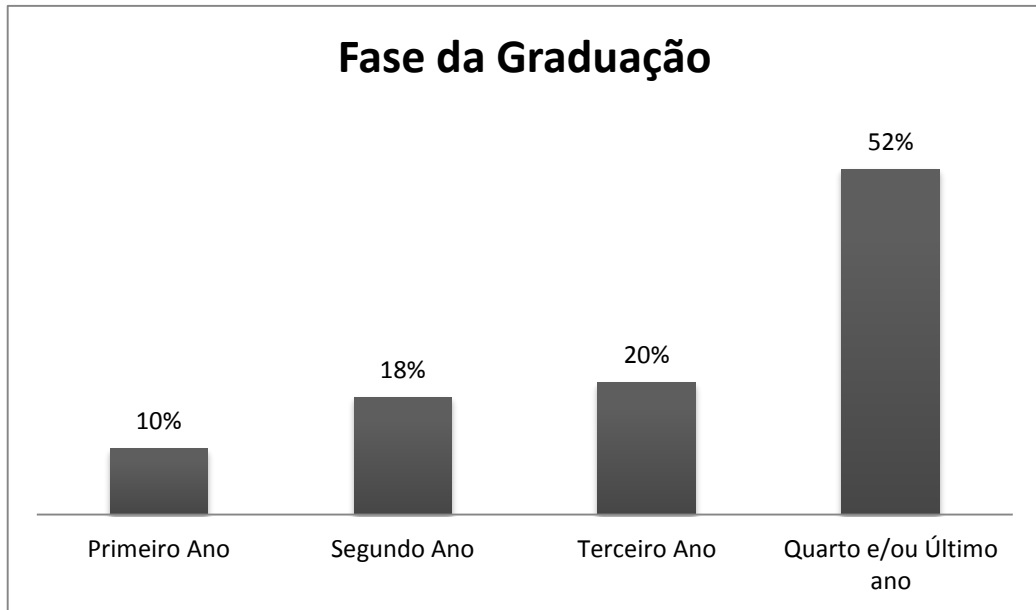
Gráfico 2 - Grau de Instrução



Fonte: dados coletados

É possível estabelecer relações diretas entre as idades dos respondentes e os níveis de escolaridade, uma vez que a maioria dos jovens que responderam a pesquisa está cursando a graduação ainda. Porém, como um dos critérios de pesquisa era a inclusão no mercado de trabalho, é possível perceber que, aqueles que estão na universidade, já estão em fase final de curso. Conforme o Gráfico 3, a seguir, mais de 50% dos jovens inseridos na graduação encontram-se no quarto ou último ano de faculdade.

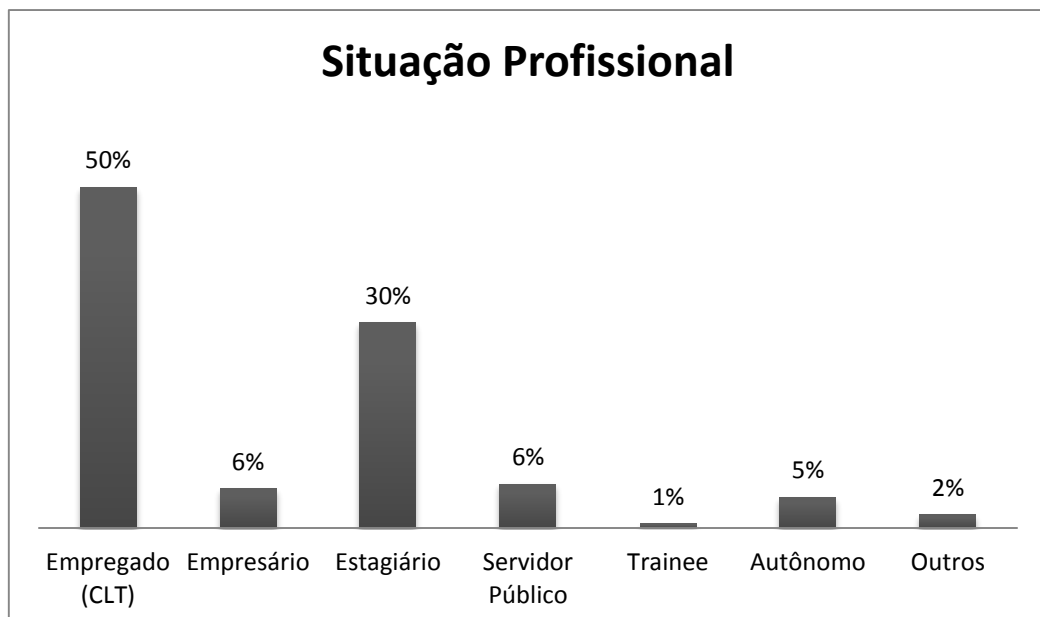
Gráfico 3 - Fase da Graduação



Fonte: dados coletados

Como o requisito para a pesquisa era estar inserido no mercado de trabalho, foram registrados vários vínculos empregatícios entre as respostas, conforme Gráfico 4. A metade dos entrevistados possui um emprego fixo regido pela norma CLT, seguido de 30% de estágio. Esse valor também é muito expressivo pelo fato da maioria do público ser jovem universitário já em fase final da graduação.

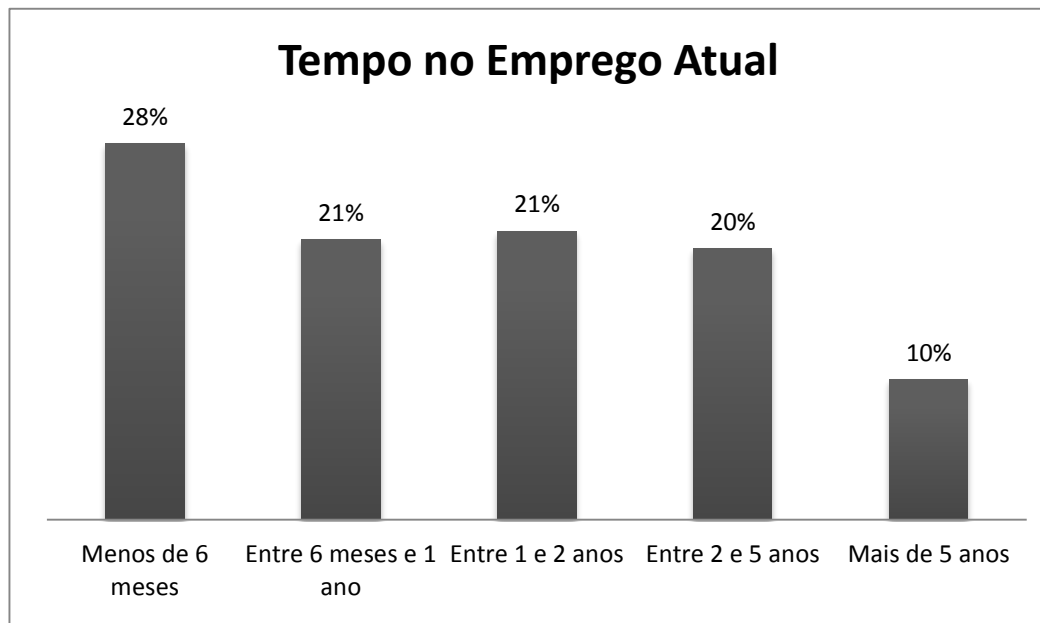
Gráfico 4 - Situação Profissional



Fonte: dados coletados

Depois de questionados os níveis de escolaridade e situação profissional dos pesquisados, foi lhes perguntado há quanto tempo estavam em seus atuais empregos. Pode-se destacar que 70% deles atuam em seus empregos há menos de dois anos, sendo que destes 28% há menos de 6 meses. Por tratar-se de jovens, onde a maioria ainda é estudante, e 30% estagiário, percebe-se que existe uma grande parte deles em início de carreira ou iniciando em novos empregos, conforme Gráfico 5 a seguir.

Gráfico 5 - Tempo no emprego atual



Fonte: dados coletados

Sendo assim, com base nos dados analisados, é possível concluir que o grupo de pesquisados caracteriza-se por ser, em sua maioria:

- a) Jovens de até 27 anos;
- b) Cursando Ensino Superior em fase final;
- c) Iniciando suas trajetórias profissionais;
- d) Ocupando cargos de trabalho e estágio nas empresas;

e) Atuando em seu trabalho há, no máximo, 5 anos.

4.2. GERAÇÃO Y NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para que fosse possível confrontar as teorias estudadas com os reais comportamentos adotados pelos jovens, nascidos após 1980, no mercado de trabalho, foi solicitado aos respondentes classificarem algumas características pessoais presentes ou não em seus dia-a-dias de trabalho. Baseadas na literatura estudada, referente à Geração Y, foram elaboradas algumas afirmações em relação a maneira como as pessoas se relacionam no trabalho e na sociedade como um todo, segundo Tabela 1 a seguir.

Questionados se procuram manter-se conectados a e-mails pessoais e redes sociais constantemente, 77% dos entrevistados concordaram com a afirmação. Já quando perguntados se, no dia a dia de trabalho, eles costumam realizar uma tarefa de cada vez, 66% discordaram. Ou seja, fica clara a característica da instantaneidade dos entrevistados, que procuram trabalhar de maneira dinâmica, realizando múltiplas tarefas e sempre conectada à tecnologia, características marcantes nos conceitos abordados em teoria de Geração Y.

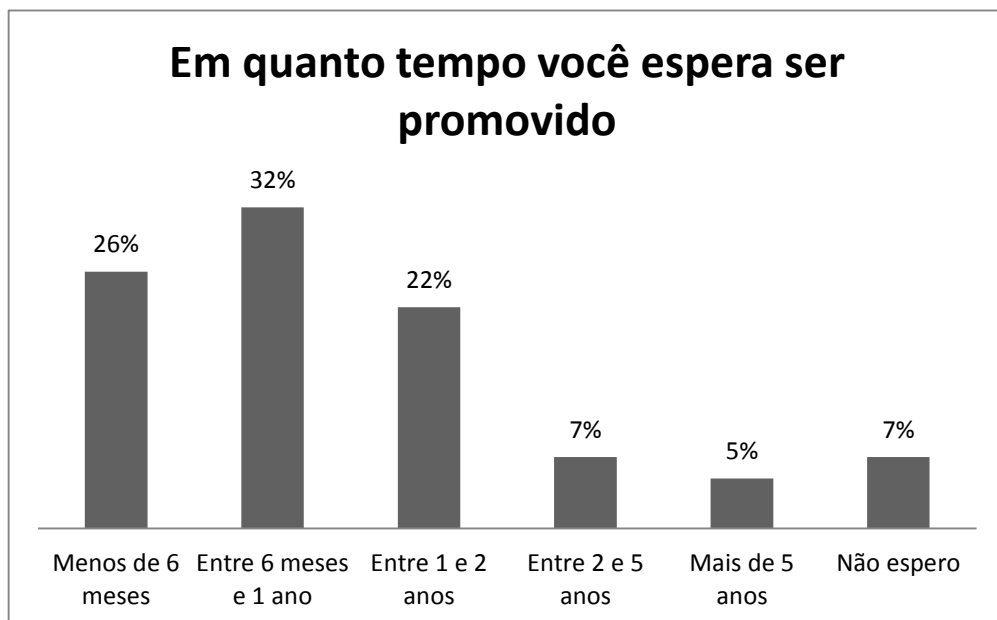
Conforme Amaral (2008), a Geração Y é sociável, criativa e colaborativa. E, conforme os resultados apresentados na pesquisa, os entrevistados tendem a encaixar-se nesse perfil. De acordo com as respostas, 97% deles dizem possuir um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, enquanto 63% dos entrevistados preferem trabalhar em grupo à individualmente. Além disso, os pesquisados mostram ter uma boa relação com seus gestores. Cerca de 92% deles afirmam possuírem uma convivência amigável com os chefes.

Segundo França (2012), “ao contrário da Geração X, a Geração Y necessita de constante *feedback*”. Sendo assim, é notável que os entrevistados estejam de acordo com essas características, pois 81% deles afirmam buscar *feedbacks* constantes sobre seus trabalhos. Em contraponto, 77% deles não se importam em expor suas opiniões, mesmo que contrárias às demais.

Indagados se preferiam trabalhar em projetos de resultado imediato ou longo prazo, 55% dos respondentes concordam que preferem visualizar o resultado de maneira mais rápida, e 43% afirmam que dá preferência a projetos de longo prazo. Em ambas as afirmações, teve-se um número considerável de indiferentes, o que não permite estabelecer uma característica em comum ao grupo em relação a isso.

Em estudo teórico sobre as características da Geração Y, Caxito (2010), afirma que é uma geração que não tem paciência para coisas longas e demoradas, que busca gratificação instantânea e *feedback* contínuo e não lida bem com promessas futuras. Porém, na afirmação “Tenho paciência para esperar a minha vez de ser reconhecido no trabalho”, 67% dos entrevistados responderam que sim. No entanto, ao serem questionados em quanto tempo esperam ser promovidos, 58% afirma esperar reconhecimento em menos de 1 ano, conforme gráfico abaixo. Ou seja, por mais que eles afirmem ter paciência para serem reconhecidos, o tempo considerado aceitável de espera pela Geração Y é curto.

Gráfico 6 - Em quanto tempo você espera ser promovido



Fonte: dados coletados

Por fim, uma das características mais presentes nas teorias da Geração Y é a necessidade de conciliação da vida pessoal e profissional por parte dos jovens. No caso da pesquisa, foi perguntado se eles buscavam esse equilíbrio, e 86% deles

responderam afirmativamente. Ou seja, baseado nesses dados pode-se criar vínculos entre os estereótipos trazidos pelos autores, em relação a essa geração, e as reais maneiras e abordagens de atuação dos pesquisados no mercado de trabalho.

Tabela 1 - Características pessoais no ambiente de trabalho

Características pessoais no ambiente de trabalho	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[Em meu trabalho, prefiro atuar sozinho]	33	7	65	36	14
[Me mantenho sempre conectado a meus e-mails pessoais e redes sociais]	54	66	20	8	7
[Possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho]	41	109	0	1	4
[Enquanto estou trabalhando, procuro não acessar e-mail pessoal e redes sociais]	39	15	54	27	20
[Prefiro trabalhar em grupo]	59	39	15	6	36
[Prefiro trabalhar em projetos de resultado imediato]	62	23	17	0	53
[Procuro sempre expor a minha opinião, mesmo que contrária as demais]	69	50	19	2	15
[Possuo um bom relacionamento com meus superiores]	42	101	3	1	8
[Busco receber feedbacks constantes sobre o meu trabalho]	64	61	10	2	18
[Tenho paciência para esperar a minha vez de ser reconhecido no trabalho]	67	37	26	2	23
[Em meu trabalho, realizo uma tarefa de cada vez]	36	7	70	33	9
[Busco equilibrar a minha vida pessoal e profissional]	74	59	11	0	11
[Gosto de trabalhar em projetos que dão resultado a longo prazo]	44	22	27	7	55

Fonte: dados coletados

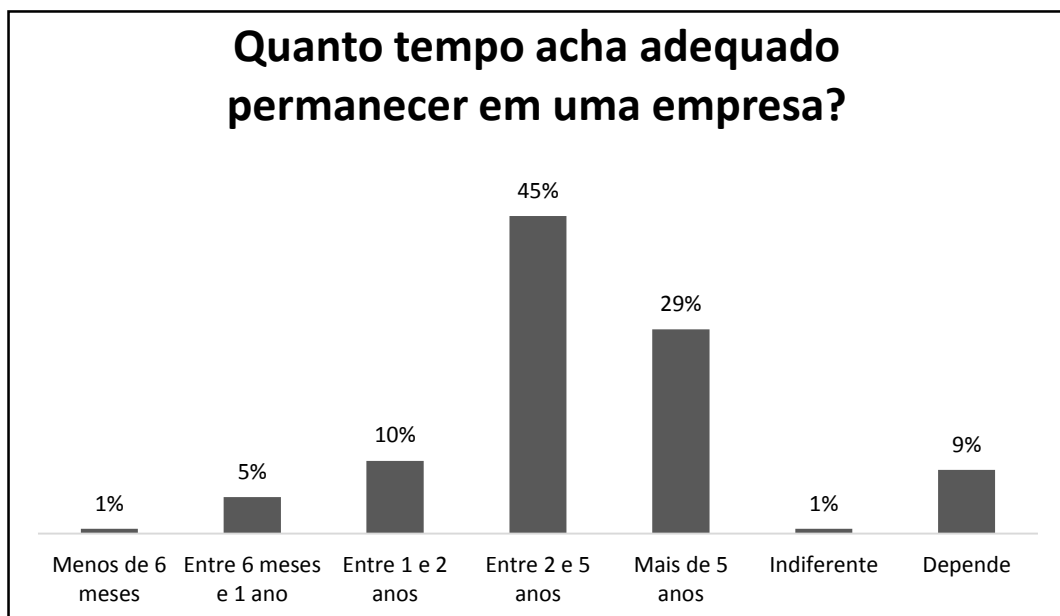
4.3. FATORES DE INGRESSO NAS ORGANIZAÇÕES

A fim de estabelecer critérios para retenção dos jovens profissionais da Geração Y nas organizações, o questionário foi organizado em três perguntas: “Motivos pelo qual você aceitou seu emprego atual”, “Motivos pelo qual você deixaria seu emprego atual” e “Fatores que fariam você permanecer em seu emprego atual”. Com isso, foi possível perceber quais são as expectativas por parte desses jovens

em relação às empresas que trabalham e qual o modelo ideal, na perspectiva deles, que elas devem adotar.

Conforme estudado em fundamentação teórica, Caxito (2010) afirma que a Geração Y é uma geração que não tem paciência para coisas longas e demoradas, que busca gratificação instantânea e não lida bem com promessas futuras. Porém, quando perguntado aos pesquisados quanto tempo consideram adequado permanecer em uma mesma empresa, 45% deles afirmaram entre 2 e 5 anos, e 29% considera que deve permanecer em determinada organização por mais de 5 anos, conforme Gráfico 7 a seguir. Sendo assim, pode-se notar que existe uma discrepância entre a teoria fundamentada em um comportamento desse tipo de profissional e o observado na prática por meio da pesquisa desenvolvida. Percebe-se, então, que existe sim uma preocupação por parte desse grupo de profissionais em permanecer certo tempo em determinada organização. Porém, para que isso se concretize, é necessário por parte da empresa alinhar suas oportunidades de carreira com as expectativas de seus funcionários.

Gráfico 7 – Tempo adequado para permanecer em uma empresa



Fonte: dados coletados

Para conhecer os motivos de escolha dos jovens em relação a seus atuais empregos, foram feitas algumas afirmações, conforme tabela 2 a seguir, para que os

mesmos classificassem em ordem de concordância ou não. Na afirmação **“A empresa possui um plano de carreira claro, onde enxergo até onde posso chegar”**, apenas 35% concordaram, contra 47% que discordam ter sido esse um dos motivos por aceitarem seus empregos. Quando afirmado que **“O pacote de remuneração oferecido está de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa”**, 55% concordaram e 33% discordaram. Já quando perguntados se **“Meu papel dentro da empresa ficou claro desde o momento de contratação”**, 58% responderam afirmativamente contra 30% que discordam. Conforme visto na fundamentação teórica, um plano de carreira oferecido pela empresa deve estar assentado sobre princípios que representam os compromissos firmados entre a empresa e as pessoas. Ou seja, esse alinhamento de expectativas e clareza do papel do profissional dentro da organização vem tornando-se cada vez mais importante nas tomadas de decisão que tangem o assunto carreira. Segundo Queiroz (2011), quando se fala de carreira ainda é muito comum atrelar a movimentações verticais, onde as pessoas são promovidas e ganham aumento de salário. Porém, gradativamente, percebe-se que os profissionais estão se dispondo a buscar oportunidades mais atreladas a seu desenvolvimento, conforme revisão de necessidades, ainda que de forma lenta e gradual.

Por outro lado, existem algumas afirmações que foram de acordo com a maioria dos respondentes. 78% deles dizem ter aceitado suas oportunidades de trabalho por **“Possuírem autonomia para realizar seu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças”**, contra apenas 21% que discordam. Além disso, 61% afirmam ter sido determinante para sua escolha **“A empresa oferecer flexibilidade de horário e local de trabalho”**. Cada vez mais os profissionais estão buscando seu espaço dentro das organizações, podendo expor suas ideias, maneiras de trabalhar e, ainda, podendo manter uma rotina de vida saudável e agradável. Por isso, 73% dos entrevistados concordam ter escolhido seus empregos pelo fato de que **“A empresa permite conciliar vida pessoal e profissional”**. Cada vez mais os profissionais sentem a necessidade de identificarem-se com a maneira de trabalho das organizações a qual estão inseridas. Com isso, 61% dos jovens profissionais participantes da pesquisa disseram estar nas empresas atuais, pois **“Os valores e princípios da empresa estão de acordo com os meus valores pessoais”**. Conforme Amaral (2008), os jovens da Geração Y veem o equilíbrio

entre a vida social e profissional como fundamental, preocupam-se com a qualidade de vida, são otimistas e dispostos a correr riscos, e valorizam a liberdade de criação, o que é possível perceber nos aspectos valorizados pelos pesquisados no questionário.

Outra característica marcante dessa pergunta do questionário foi perceber o quanto os entrevistados consideram seus empregos como uma oportunidade de crescimento posterior e como uma “escola de aprendizado” para o mercado de trabalho. 52% afirmou que escolheu seu emprego pelo fato de que **“Posso adquirir conhecimento para abrir meu próprio negócio no futuro”**, e 81% dizem que **“Com o conhecimento que vou adquirir na empresa, posso me desenvolver e buscar melhores oportunidades no mercado de trabalho”**. Ou seja, muitos deles encaram suas experiências profissionais como agregadores às suas trajetórias, onde certamente a maioria buscará melhores oportunidades em determinado tempo. Essas características evidenciadas na pesquisa vêm de encontro com afirmações feitas pelos autores, como Dutra (2007), que afirma que a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade pressiona as pessoas a competirem consigo mesmas e a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades. Além disso, segundo França (2012), a Geração Y é marcada por forte espírito empreendedor, o que acarreta, cada vez mais, na gestão de sua própria carreira e na indisponibilidade desses profissionais em tornarem-se reféns de oportunidades e regras impostas pelas empresas para o resto de suas trajetórias profissionais.

Tabela 2 - Motivos pelo qual você aceitou seu emprego atual

Motivos pelo qual você aceitou seu emprego atual	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[A empresa possui um plano de carreira claro, onde enxergo até onde posso chegar]	36	19	32	41	27
[Os valores e princípios da empresa estão de acordo com os meus valores pessoais]	60	35	20	13	27
[Meu papel dentro da empresa ficou claro desde o momento da contratação]	55	35	29	18	18
[O pacote de remuneração oferecido está de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa]	53	33	40	12	17
[Possuo autonomia para realizar meu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças]	54	68	13	9	11
[A empresa oferece flexibilidade de horário e local de trabalho]	45	50	25	23	12
[A empresa me permite conciliar vida pessoal e profissional]	49	65	22	3	16
[Posso adquirir conhecimento para abrir meu próprio negócio no futuro]	38	44	15	20	38
[Com o conhecimento que vou adquirir na empresa, posso me desenvolver e buscar melhores oportunidades no mercado de trabalho]	52	74	8	5	16
[A empresa investe em treinamentos de desenvolvimento profissional]	37	32	32	34	20
[A empresa financia cursos de formação (Graduação, Pós-Graduação, Mestrado)]	25	22	23	63	22
[Posso desenvolver o trabalho em equipe]	54	38	13	9	41
[Posso desenvolver o trabalho individual]	68	40	6	4	37

Fonte: dados coletados

4.4. FATORES DE SAÍDAS DAS ORGANIZAÇÕES

Para uma compreensão ainda mais aprofundada das expectativas dos entrevistados em relação a suas carreiras, foi listada uma série de informações para que os mesmos classificassem-nas como fatores motivacionais para deixarem seus empregos atuais.

As respostas que obtiveram maiores representatividades foram: **“O plano de carreira que a empresa oferece não está de acordo com meus objetivos de desenvolvimento profissional”**, onde 57% concordaram, e **“O pacote de**

remuneração oferecido não está de acordo com meu trabalho desenvolvido na empresa", onde se teve 54% de aderência. Sendo assim, é importante salientar que, mesmo não sendo dois fatores decisivos no momento de escolha de uma nova oportunidade profissional, ambos tornam-se motivos de abandono às empresas caso não estejam satisfatórios. Ou seja, salário não é motivador, mas a falta dele é um fator de desmotivação, em relação ao público entrevistado. Essas afirmações podem ser relacionadas com o que Dutra (2007) afirma, que ainda há resistência por parte dos profissionais brasileiros em planejarem suas carreiras. A maioria, ainda, tende a guiar sua trajetória profissional mediante incentivos externos, como remuneração, *status*, benefícios, etc. Vê-se que, mesmo que a mudança de postura e comportamento já esteja sendo percebida nos profissionais, a preocupação com a questão financeira de carreira ainda é um fator relevante na tomada de decisão de um profissional sair de determinada organização.

Outra questão interessante observada foi que, **"Não possuir autonomia para expressar ideias e opiniões dentro da empresa"**, **"A empresa não oferece flexibilidade de horário e local de trabalho"** e **"A empresa não me permite conciliar vida pessoal e profissional"** foram fatores que tiveram 52% de discordância. Ou seja, todos são muito importantes no momento de escolha de um novo emprego, porém, quando se torna fator decisivo de abandono do mesmo, apenas um pouco mais da metade dos entrevistados leva em consideração.

Conforme constatado na questão anterior, os profissionais pertencentes à Geração Y parecem mesmo estar dispostos a abrir mão de seus empregos por novas oportunidades. 58% deles afirmam que **"Com o conhecimento adquirido na empresa já posso buscar novas oportunidades no mercado de trabalho"**, e 51% **"Sairia do seu emprego para abrir seu próprio negócio"**, o que enfatiza as características apresentadas na fundamentação teórica, de que com o aumento da diversificação das oportunidades de trabalho, da revisão das estruturas organizacionais e da grande diversidade de produtos e serviços, os profissionais estão se posicionando cada vez mais em relação a suas trajetórias profissionais..

Com essa pergunta, pode-se perceber também que 52% dos entrevistados sairiam de seus empregos caso **"Não concordassem com a maneira como a liderança é exercida dentro da empresa"**, porém, quando perguntados se faria

diferença **“Eu e meu chefe não temos um bom relacionamento profissional”**, 60% não estiveram de acordo. Ou seja, a questão de não concordar com a maneira de liderar que a empresa impõe é muito mais relevante do que o relacionamento com a chefia em si, podendo ser considerada uma questão de alinhamento de valores e princípios entre funcionários e organização. Segundo Amaral (2008), os jovens da Geração Y não se identificam com a hierarquia. Nota-se a afirmação pode ser empregada no grupo de pesquisados, uma vez que não hesitariam em sair de seus empregos se não concordassem com a maneira como é conduzida a liderança dentro da organização.

|

|

|

Tabela 3 - Motivos pelo qual você deixaria seu emprego atual

Motivos pelo qual você deixaria seu emprego atual	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[A empresa não possui plano de carreira claro com critérios estabelecidos para promoção]	44	49	16	19	27
[O plano de carreira que a empresa oferece não está de acordo com meus objetivos de desenvolvimento profissional]	44	45	19	19	28
[Não tenho clareza do meu papel dentro da organização]	42	21	29	44	19
[Os valores e princípios da empresa não estão de acordo com meus valores pessoais]	21	34	26	47	27
[O pacote de remuneração oferecido não está de acordo com meu trabalho desenvolvido na empresa]	54	30	35	26	10
[Não possuo autonomia para expressar ideias e opiniões dentro da empresa]	31	30	27	54	13
[A empresa não oferece flexibilidade de horário e local de trabalho]	38	13	33	49	22
[A empresa não me permite conciliar vida pessoal e profissional]	28	28	31	50	18
[Sairia do meu emprego para abrir meu próprio negócio]	38	42	25	25	25
[Sinto que com o conhecimento adquirido na empresa já posso buscar novas oportunidades no mercado de trabalho]	55	35	19	15	31
[A empresa não investe em treinamentos de desenvolvimento profissional]	31	26	30	30	38
[Sinto que os treinamentos investidos pela empresa não estão de acordo com minhas expectativas]	26	17	27	36	49
[A empresa não financia cursos de formação (Graduação, Pós-graduação, Mestrado)]	27	25	26	31	46
[Não concordo com a maneira como a liderança é exercida dentro da empresa]	29	52	19	31	24
[Eu e meu chefe não temos um bom relacionamento profissional]	24	23	21	73	14
[Meu chefe não me dá feedbacks sobre o meu trabalho]	36	18	29	49	23
[Não tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho]	23	22	16	81	13

Fonte: dados coletados

4.5. FATORES DE PERMANÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Nessa questão do questionário aplicado, foi solicitado aos entrevistados que classificassem as afirmações em relação aos motivos que fariam eles permanecerem no emprego atual, conforme tabela 4 a seguir. Com isso, teve-se o objetivo de identificar quais os fatores que são essenciais na retenção dos profissionais da Geração Y por parte das organizações.

“A empresa possuir plano de carreira claro com critérios estabelecidos para promoções” foi um dos fatores que 58% dos entrevistados concordaram ser decisivos para esse tipo de tomada de decisão. Além disso, 64% deles concordam em não deixar seus empregos caso **“O plano de carreira que a empresa oferece estar de acordo com meus objetivos d desenvolvimento profissional”**. Por fim, 77% permaneceriam em seu emprego se **“O pacote de remuneração estiver de acordo com o trabalho desenvolvido na empresa”**. Sendo assim, pode-se perceber que, no momento de escolha da empresa, esses fatores não estavam entre os determinantes de tomada de decisão dos entrevistados. Nem todos escolhem uma oportunidade de acordo com o salário ou o plano de carreira que a empresa tem a oferecer. Porém, no momento em que já está inserido na organização, a falta desses critérios pode pesar no momento de deixar a empresa, bem como a presença deles pode reter os profissionais na organização. Além disso, conforme já relatado na teoria, os profissionais ainda denotam grande importância para questões tangíveis de carreira, como remuneração, benefícios, etc. A mudança vem ocorrendo de forma gradual, como pode ser percebida já na primeira pergunta, onde esses fatores não foram decisivos para a escolha da empresa a trabalhar por parte dos pesquisados.

Da mesma forma em que essas variáveis apareceram como importantes na escolha da empresa, **“Os valores e princípios da empresa estarem de acordo com meus valores pessoais”** foi escolha de 67% dos entrevistados no momento de decidirem se permanecem ou não em dada empresa. Além disso, 70% concordam que **“Sentir orgulho de pertencer à empresa onde trabalho”** conta pontos no momento da decisão. Caso a empresa **“Permita conciliar vida pessoal e profissional”**, 82% dos participantes concordam em permanecer na mesma.

Essas afirmações vêm ao encontro das teorias estudadas de Hall (apud Dutra, 2002), que afirmam que a carreira possui quatro esferas distintas, sendo uma delas a carreira como uma sequência de experiências subjetivas ao longo da vida, que abrange experiências particulares no trabalho, levando em consideração as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, autoconcepções e outras atitudes da pessoa voltadas para seu trabalho e a sua vida. Ou seja, é perceptível que as variáveis intangíveis de carreira já estão se mostrando indispensáveis no momento de tomada de decisão em permanecer ou não em determinada organização.

Além disso, conforme citado anteriormente, os jovens cada vez mais estão valorizando a autonomia e a liberdade para expressar suas ideias dentro do mercado de trabalho. Por isso, como fator de retenção, se ele **“Possuir autonomia para realizar meu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças”**, 82% garantem sua permanência na empresa. Também relacionado a isso, 75% dá valor à empresa que **“Oferecer flexibilidade de horário e local de trabalho”**. Conforme Oliveira (2010), a tecnologia tornou a informação irrestrita e ilimitada, o que moldou várias características da Geração Y. São pessoas criativas e inteligentes que precisam expressar suas ideias e serem movidos por desafios constantemente.

Marcante nas características pessoais presentes no dia a dia de trabalho, algumas delas também apareceram fortemente como decisivas para a retenção dos jovens nas organizações. **“Ter um bom relacionamento profissional com meu chefe”** foi sinalizado por 77% dos participantes, e **“Possuir um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”** teve uma adesão de 84%. Além disso, **“Receber *feedbacks* constantes sobre meus pontos positivos e os que tenho a melhorar”** faria com que 71% dos profissionais não deixassem a empresa que trabalha. A identificação com a maneira como a empresa exerce sua liderança também é decisivo para 67% dos jovens que responderam o questionário. As respostas relatadas na pesquisa convergem com as teorias estudadas, uma vez que diversos autores afirmam que os profissionais da Geração Y necessitam de *feedback* constante. Além disso, possuir um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é uma característica marcante dessa Geração, conforme relata Amaral (2008), dizendo que esses profissionais caracterizam-se por ser colaborativos, sociáveis e gostarem de trabalhar em equipe.

Um ponto bastante interessante é perceber que, no momento de escolha da empresa em que irão trabalhar, ou na tomada de decisão de deixar a mesma, o critério treinamentos não foi significativamente apontado. Porém, quando se trata da permanência dos indivíduos na organização, **“Perceber que os treinamentos oferecidos pela empresa favorecem o meu crescimento profissional”** foi de concordância de 61%. Além disso, apenas 33% dos entrevistados deixariam a empresa caso ela não oferecesse incentivo financeiro à educação, como graduação, pós-graduação, mestrado, etc. Porém, caso a empresa oferecesse, 45% dos entrevistados permaneceriam trabalhando.

Nessa questão, foi abordada a pergunta **“Perceber que a empresa valoriza profissionais que permanecem um tempo na organização”** como um dos motivos para retenção dos profissionais na empresa. Nesse caso, 60% concordou que não deixaria sua empresa caso percebesse que é valorizado por passar um certo tempo em cada organização. Porém, ao serem indagados se **“Ter medo de buscar novas oportunidades e ser mal visto no mercado de trabalho”** seria um fator motivacional de retenção, 65% discordaram da afirmação. Ou seja, os profissionais da Geração Y até podem permanecer na empresa se perceberem certa valorização em relação a isso, porém, não desistiriam de deixá-la por receio da imagem que deixariam no mercado de trabalho. Pode-se relacionar essa tendência de comportamento desses profissionais com as teorias estudadas, que dizem que a Geração Y busca constantemente resultados e desafios, estão dispostos a correr riscos e lidam bem com mudanças (AMARAL, 2008).

Tabela 4 - Motivos que fariam você permanecer em seu emprego atual

Motivos que fariam você permanecer em seu emprego atual	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[A empresa possuir plano de carreira claro com critérios estabelecidos para promoções]	39	52	12	26	26
[O plano de carreira que a empresa oferece estar de acordo com meus objetivos de desenvolvimento profissional]	37	63	17	19	19
[Os valores e princípios da empresa estarem de acordo com meus valores pessoais]	41	64	9	9	32
[Sentir orgulho de pertencer à empresa onde trabalho]	41	68	11	8	27
[Meu papel na empresa estar claro e me sentir útil em meu trabalho]	45	75	11	6	18
[Meu pacote de remuneração estar de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa]	48	72	10	12	13
[Possuir autonomia para realizar meu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças]	45	83	8	5	14
[A empresa oferecer flexibilidade de horário e local de trabalho]	46	71	10	3	25
[A empresa me permitir conciliar vida pessoal e profissional]	46	82	7	3	17
[Perceber que os treinamentos oferecidos pela empresa favorecem o meu crescimento profissional]	42	54	15	12	32
[A empresa financiar cursos de formação (Graduação, Pós-Graduação, Mestrado)]	33	37	14	24	47
[Perceber que a empresa valoriza profissionais que permanecem um tempo na organização]	42	51	12	18	32
[Me identificar com a maneira como a liderança é exercida dentro da empresa]	37	67	11	12	28
[Ter um bom relacionamento profissional com meu chefe]	45	75	9	1	25
[Receber feedbacks constantes sobre meus pontos positivos e os que tenho a melhorar]	47	64	10	4	30
[Possuir um bom relacionamento com meus colegas de trabalho]	49	82	5	3	16
[Ter medo de buscar novas oportunidades e ser mal visto no mercado de trabalho]	10	11	25	77	32
[Poder desenvolver o trabalho em equipe]	46	46	11	10	42
[Poder desenvolver o trabalho individual]	53	36	11	8	47

Fonte: dados coletados

4.6. GERAÇÃO Y E RETENÇÃO

De acordo com os resultados extraídos da pesquisa aplicada, foi possível identificar muitas características da Geração Y, estudadas na literatura, nas respostas dos entrevistados. Em relação aos fatores que provocam a escolha das empresas por parte desses profissionais, muitos deles foram citados em grande maioria da amostra.

Conciliar vida profissional e pessoal, ter um bom relacionamento com colegas de trabalho e chefes, receber *feedbacks* constantes, possuir autonomia e liberdade para expressar opiniões, flexibilidade de horários e local de trabalho aparecem como grandes motivadores de tomadas de decisão de carreira para esse perfil de profissional. Além disso, identificar-se com os valores da empresa também é um diferencial. As empresas necessitam, também, ter um plano de carreira claro, onde os profissionais consigam enxergar suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

No questionário, foi perguntado aos pesquisados **“Quais seriam, nas suas opiniões, as melhores formas de reconhecimento profissional”**. Dentre os fatores citados, 97% dos respondentes concordam que aumento de salário ainda é uma boa forma de reconhecer talentos, conforme citado na fundamentação teórica por Dutra (2007) por ainda existir resistência dos profissionais em relação aos aspectos tangíveis de carreira, como remuneração e benefícios. Porém, outros métodos também obtiveram uma aceitação grande, o que comprova que existem outras alternativas de motivação e retenção de profissionais por parte das empresas. Por exemplo, 91% concorda que receber um *feedback* positivo pode ser uma boa forma de reconhecimento, 94% gostaria de ser reconhecido participando de projetos desafiadores, 82% aumentando responsabilidades e 69% possuindo flexibilidade de horários e local de trabalho. Um aspecto interessante é que 78% afirmam que o incentivo financeiro para educação, como graduação e pós-graduação, seria uma boa maneira de reconhecimento profissional. Porém, isso não é determinante na escolha da empresa para se trabalhar, conforme já visto anteriormente.

Tabela 5 - Melhor forma de reconhecimento profissional, em sua opinião

Melhor forma de reconhecimento profissional, na sua opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[Aumento de salário (promoção, meritocracia)]	54	97	1	0	3
[Aumento de atividades e responsabilidade]	77	51	11	3	13
[Recebimento de feedback positivo]	67	75	2	2	9
[Participação em projetos desafiadores]	55	91	3	0	6
[Possuir flexibilidade de horário e local de trabalho]	55	52	7	3	38
[Incentivo financeiro para educação (Graduação, Pós-graduação, Mestrado)]	50	71	6	1	27

Fonte: dados coletados

Para finalizar o questionário, foi perguntado aos profissionais **“Como eles se veem há daqui 5 anos em suas vidas profissionais.”** 94% dos respondentes afirmam que esperam estar assumindo cargos de maior responsabilidade e 91% deles trabalhando com o que gostam. Além disso, 94% esperam ter estabilidade financeira, 72% tendo horários flexíveis, 72% gerenciando equipes e apenas 6% trabalhando sozinho. Ainda, 46% esperam ter seu próprio negócio, o que também foi bastante visível nas perguntas anteriores, demonstrando cada vez mais autonomia desse tipo de profissional.

Tabela 6 - Como você se vê daqui há 5 anos?

Como você se vê daqui há 5 anos	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Indiferente
[Sendo o dono do meu próprio negócio]	39	33	27	32	24
[Assumindo cargos de maior responsabilidade]	58	88	2	1	6
[Trabalhando com o que gosto]	38	104	6	0	7
[Tendo horários flexíveis]	48	65	12	3	27
[Possuindo estabilidade financeira]	42	105	3	0	5
[Gerenciando equipes]	40	73	10	1	31
[Trabalhando sozinho]	6	4	38	54	53

Fonte: dados coletados

Sendo assim, fica clara a relação entre as características pessoais presentes do grupo de pesquisados, já identificadas anteriormente, com os motivos que provocam a permanência dos mesmos nas organizações. Além disso, a maioria dos fatores definidos como melhores forma de reconhecimento profissional também estiveram presentes nas demais respostas relacionadas aos fatores de entrada, saída e permanência nas empresas, o que comprova que as características pessoais influenciam diretamente nas escolhas de carreira dos indivíduos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos dados extraídos da pesquisa realizada e com base na análise feita dos mesmos com as teorias estudadas, serão apresentados os principais aspectos que influenciam na retenção de profissionais da Geração Y nas organizações. Além disso, serão feitas algumas sugestões de práticas a serem adotadas pelas empresas que buscam essa aproximação de seu planejamento de carreira para seus funcionários e as expectativas dos mesmos em relação à isso.

Primeiramente, foi possível observar certas características no grupo de pesquisados que são classificadas como comum à Geração Y pelos autores citados na fundamentação teórica. A possibilidade de realizar diversas tarefas simultaneamente, estar sempre conectado a *e-mails* e redes sociais, manter um bom relacionamento com equipe de trabalho, necessidade de expor suas opiniões e a preferência a trabalhos em grupo são algumas características presentes nos jovens profissionais participantes da pesquisa e que aparecem nas teorias, também. Por isso, é possível afirmar que o grupo de pesquisados enquadra-se como Geração Y.

Após os estudos teóricos referentes à carreira, foi possível coletar informações por meio da pesquisa realizada em relação às expectativas desse tipo de profissional em relação ao mercado de trabalho e as organizações em que estão inseridos, que era um dos objetivos específicos do presente trabalho. Sendo assim, pode-se elencar alguns fatores que influenciam a Geração Y a permanecer nas empresas. Como principais variáveis, o presente estudo constatou:

- a) A empresa necessita de um plano de carreira claro, onde os profissionais consigam enxergar as oportunidades de desenvolvimento presentes na mesma, para que os jovens da Geração Y sintam-se motivados a permanecer na mesma;
- b) Os papéis e responsabilidades de cada cargo e profissional devem ficar claros desde o momento de contratação, para que o mesmo sinta-se pertencente à organização e necessário para o alcance de seus objetivos;
- c) A Geração Y é muito criativa e participativa, necessitando de espaço dentro da organização para expor suas ideias e opiniões;

- d) A organização precisa ter como princípio a qualidade de vida de seus profissionais, possibilitando-os trabalharem de uma forma que se sintam mais à vontade, respeitando a individualidade de cada um;
- e) O ambiente de trabalho deve proporcionar um agradável convívio entre as equipes, onde os gestores têm papel fundamental no acompanhamento e desenvolvimento de seus subordinados, proporcionando-lhes retornos constantes sobre seus trabalhos;
- f) A empresa deve investir em treinamentos e desenvolvimentos de seu quadro de colaboradores, a fim de reciclar conhecimentos e influenciar positivamente na permanência do mesmo na organização.

Com o objetivo de que essas constatações possam ser aplicadas dentro das organizações por meio de práticas de recursos humanos, e também como objetivo específico do trabalho, faz-se aqui algumas sugestões que podem ser conduzidas pelas empresas, voltadas a atender essas demandas e expectativas dos pesquisados.

a) Remuneração por desempenho

Devido ao fato de que as variáveis remuneração e plano de carreira foram citadas pela maioria dos pesquisados, faz-se necessário um olhar mais atento a esses aspectos e mais próximo às necessidades do tipo de profissional que se está lidando. Além de citado em todas as outras questões do questionário, o aumento salarial foi voto de 97% do público alvo em relação à melhor forma de reconhecimento profissional, na opinião deles. Conforme tratado anteriormente, a percepção sobre carreira ainda está em fase de amadurecimento e transição lenta, o que faz com que, para muitos, a remuneração ainda seja o fator que mais pesa no momento de escolhas profissionais.

Além disso, 94% concordaram que participar de projetos desafiadores pode ser considerado como um bom reconhecimento de desempenho profissional. Ou seja, estamos falando de jovens profissionais que anseiam por desafios e são focados em resultados, mas que ainda levam em consideração a remuneração para

permanecerem nas empresas. Com isso, sugere-se a adoção de práticas de remuneração por desempenho com metas de curto prazo, a partir de pesquisas de mercado, para garantir a atratividade e competitividade externa de sua remuneração.

Uma prática como essa e com esse objetivo deve ser realizada em períodos não muito longos, onde os funcionários possam renovar suas metas de maneira dinâmica, como por exemplo, trimestralmente. A mesma tem como objetivo embasar o trabalho do jovem da Geração Y em projetos desafiadores, através de metas de desempenho e vinculadas à estratégia da empresa. O curto prazo do ciclo pode atender o senso de imediatismo desses profissionais e os manter envolvidos em desafios constantes e sendo reconhecidos por isso.

b) Ciclos de avaliações e *feedbacks*

Cerca de 90% dos respondentes do questionário avaliaram como positiva a forma de reconhecimento profissional através de um *feedback* do gestor. Além disso, a prática foi citada como fator de permanência de 71% dos pesquisados. Percebe-se, então, a oportunidade das empresas de investirem em programas formais de avaliações de desempenho ou competências, a fim de tornar a prática de retorno sobre o trabalho prestado uma rotina dentro da organização.

O gestor tem um papel fundamental no desenvolvimento de seus funcionários e, no momento em que ele não fornece uma avaliação sobre o desempenho dos mesmos, eles acabam se sentindo perdidos e desmotivados. A prática constante desse tipo de avaliação pode estreitar os laços entre as equipes, também, favorecendo o clima no ambiente de trabalho.

Por isso, sugere-se às empresas que mantenham ciclos formais e estipulados de *feedbacks* entre os gestores e funcionários, a fim de que a prática torne-se cotidiana no dia-a-dia de trabalho da organização. O objetivo é de estreitar a relação gestor/subordinado, além de promover a clareza de papéis, responsabilidades e

objetivos de cada profissional, proporcionando um alinhamento de estratégias e consequente permanência da Geração Y na empresa.

Além dessas duas práticas formais de Recursos Humanos, é possível as empresas investirem seus esforços em pequenos gestos que podem influenciar significativamente na escolha de carreira dos profissionais da Geração Y. A liberdade de expor ideias e flexibilidade de horários e local de trabalho, bem como a preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários deve ser uma prática incorporada aos poucos na cultura das organizações, com estratégias similares desde a cúpula tomadora de decisão até o nível mais baixo da empresa.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi alcançado, que possibilitou relacionar as teorias estudadas com a prática demonstrada pelas respostas ao questionário. Conseguiu-se, também, estabelecer aspectos que influenciam na retenção dos profissionais da Geração Y nas empresas e como elas poderiam lidar com essas expectativas através de sugestões de práticas de Recursos Humanos a serem adotadas. Como sugestão para futuras pesquisas sobre o tema, fica o comportamento da Geração Y como gestores e líderes de equipe, o que vêm a crescer consideravelmente nos próximos anos, levando em consideração que a maioria deles ainda está em fase inicial de trajetória profissional.

REFERÊNCIAS

AMCHAM, Brasil. **75% das empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações baby boomer, X e Y, aponta pesquisa da Amcham.** 01 de julho de 2011. Disponível em <<http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2011/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-aponta-pesquisa-da-amcham/?searchterm=baby%20boomer>>

Acesso em 25 de maio de 2013.

CAXITO, Fabiano. **Como motivar a Geração Y.** 7 de maio de 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-motivar-a-geracao-y/44724/>> Acesso em 23 de maio de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Vladimir. **A Geração Y cresceu. E agora?** 28 de março de 2012. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/artigos/880/camila-freitas/28/03/2012/a-geracao-y-cresceu-e-agora>> Acesso em 23 de maio de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2007.

HUNSAKES, Phillip L. **A nova arte do gerenciamento de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LOMBARDÍA, Pilar Garcia. **Quem é a Geração Y.** Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>> Acesso em 26 de maio de 2013.

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

PERISCINOTO, Alexandra. **A Geração Y chega ao mercado de trabalho.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>>. Acesso em 23 de maio de 2013.

QUEIROZ, Cláudio. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização.** São Paulo: DVS Editora, 2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Geração X, Geração Y, Geração Z.** 27 de junho de 2010. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm> Acesso em 25 de maio de 2013.

_____; **Geração Y.** 28 de junho de 2010. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm> Acesso em 25 de maio de 2013.

SIGOLLO, Rafael. **Novo modelo para reter talentos da Geração Y.** 17 de agosto de 2009. Disponível em <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/08/17/em-novo-modelo-para-reter-talentos-da-geracao-y/>> Acesso em 26 de maio de 2013.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Expectativas da Geração Y em relação as suas carreiras

1 - Idade:

2 - Sexo: () F () M

3 - Grau de Instrução:

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

() Pós-Graduação

() Mestrado

() Doutorado

4 - Em caso de estar cursando Ensino Superior, qual a fase do curso?

() Primeiro ano

() Segundo ano

() Terceiro ano

() Quarto ou último ano

5 - Situação Profissional:

() Estagiário

() Trainee

() Empregado

() Autônomo

Empresário

Servidor Público

6 - Qual sua renda bruta mensal (Em reais)?

até 1.000

1.001 a 2.500

2.501 a 4.000

4.001 a 5.500

Acima de 5.500

7 - Há quanto tempo você está trabalhando/estagiando em seu atual emprego?

Menos de 6 meses

De 6 meses a 1 ano

Até 2 anos

Até 5 anos

Mais de 5 anos

8 - Há quanto tempo você está trabalhando/estagiando em sua atual função?

Menos de 6 meses

De 6 meses a 1 ano

Até 2 anos

Até 5 anos

Mais de 5 anos

9 - Dentro de quanto tempo pretende buscar uma nova oportunidade profissional?

Menos de 6 meses

De 6 meses a 1 ano

() Até 2 anos

() Até 5 anos

() Mais de 5 anos

() Não pretendo buscar nova oportunidade, estou satisfeito onde estou

11 – Dentre as opções abaixo, classifique suas características pessoais no ambiente de trabalho, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente:

- Em meu trabalho, prefiro atuar sozinho
- Me mantenho sempre conectado a meus e-mails pessoais e redes sociais
- Possuo um bom relacionamento com colegas de trabalho
- Enquanto estou trabalhando, procuro não acessar e-mail pessoal e redes sociais
- Prefiro trabalhar em grupo
- Prefiro trabalhar em projetos de resultado imediato
- Procuro sempre expor minha opinião, mesmo que contrária às demais
- Possuo um bom relacionamento com meus superiores
- Busco receber feedbacks constantes sobre o meu trabalho
- Tenho paciência para esperar a minha vez de ser reconhecido no trabalho
- Em meu trabalho, realizo uma tarefa de cada vez
- Busco equilibrar minha vida pessoal e profissional
- Gosto de trabalhar em projetos que dão resultado em longo prazo

10 - Dentre as opções abaixo, classifique os motivos pelo qual você aceitou sua oportunidade de trabalho atual, onde 1 é Discordo Totalmente, e 5 é Concordo Totalmente:

- A empresa possui um plano de carreira claro, onde posso vislumbrar até onde posso chegar

- Os valores e princípios da empresa estão de acordo com os meus valores pessoais
- Meu papel dentro da empresa ficou claro desde o momento da contratação
- O pacote de remuneração oferecido está de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa
- Posso autonomia para realizar meu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças
- A empresa oferece flexibilidade de horário e local de trabalho
- A empresa me permite conciliar vida pessoal e profissional
- Posso adquirir conhecimento para montar meu próprio negócio no futuro
- Com o conhecimento que vou adquirir na empresa, posso me desenvolver e buscar melhores oportunidades no mercado de trabalho
- A empresa investe em treinamentos de desenvolvimento profissional
- A empresa financia parte de cursos de educação (Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado)
- Posso desenvolver o trabalho em equipe
- Posso desenvolver o trabalho individual

11 - Dentre as opções abaixo, classifique os motivos pelo qual você deixaria seu atual trabalho, onde 1 é Discordo Totalmente, e 5 é Concordo Totalmente:

- A empresa não possui plano de carreira claro com critérios estabelecidos para promoções
- O plano de carreira que a empresa oferece não está de acordo com meus objetivos de desenvolvimento profissional
- Não tenho clareza do meu papel dentro da organização

- Os valores e princípios da empresa não estão de acordo com meus valores pessoais
 - O pacote de remuneração oferecido não está de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa
 - Não possuo autonomia para expressar opiniões e ideias dentro da empresa
 - A empresa não oferece flexibilidade de horário e local de trabalho
 - A empresa não me permite conciliar vida pessoal e profissional
 - Sairia do meu trabalho para montar meu próprio negócio
 - Sinto que com o conhecimento adquirido na empresa já posso buscar novas oportunidades no mercado de trabalho
 - A empresa não investe em treinamentos de desenvolvimento profissional
 - Sinto que os treinamentos investidos pela empresa não são interessantes e não estão de acordo com minhas expectativas
 - A empresa não financia parte de cursos de educação (Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado)
 - Não concordo com a maneira como a liderança é exercida dentro da empresa
 - Eu e meu chefe não temos um bom relacionamento de trabalho
 - Meu chefe não fornece feedbacks constantes
 - Não possuo um bom clima de trabalho em equipe com meus colegas de trabalho
- 12 - Dentre os fatores abaixo, quais contribuiriam para a sua permanência no emprego atual? Classifique-os, onde 1 é Discordo Totalmente e 5 é Concordo Totalmente
- A empresa possui plano de carreira claro com critérios estabelecidos para promoções
 - O plano de carreira que a empresa oferece está de acordo com meus objetivos de desenvolvimento profissional

- Os valores e princípios da empresa estão de acordo com os meus valores pessoais
- Sinto orgulho de pertencer à empresa
- Meu papel dentro da empresa está claro e me sinto útil em meu trabalho
- Meu pacote de remuneração está de acordo com o meu trabalho desenvolvido na empresa
- Possuo autonomia para realizar meu trabalho, bem como sugerir ideias e mudanças
- A empresa oferece flexibilidade de horário e local de trabalho
- A empresa me permite conciliar vida pessoal e profissional
- Sinto que com o conhecimento adquirido na empresa posso me desenvolver e crescer dentro dela
- Percebo que os treinamentos investidos pela empresa favorecem o meu crescimento profissional
- A empresa financia parte de cursos de educação (Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado)
- Percebo que a empresa valoriza profissionais que permanecem um tempo na organização
- Me identifico com a maneira como a liderança é exercida dentro da empresa
- Tenho um bom relacionamento profissional com meu chefe
- Recebo feedbacks constantes sobre meus pontos positivos e os que eu tenho a melhorar
- Possuo um bom clima de trabalho de equipe com meus colegas de trabalho
- Tenho medo de buscar novas oportunidades e ser mal visto no mercado de trabalho
- Devo permanecer mais tempo em uma determinada empresa para ser reconhecido

- Posso desenvolver o trabalho em equipe

- Posso desenvolver o trabalho individual

13 - Em seu atual trabalho, em quanto tempo você espera ser promovido?

() Menos de 6 meses

() De 6 meses a 1 ano

() Até 2 anos

() Até 5 anos

() Mais de 5 anos

() N/A

14 - Quanto tempo você acha adequado permanecer em uma mesma empresa?

() Menos de 6 meses

() De 6 meses a 1 ano

() Até 2 anos

() Até 5 anos

() Mais de 5 anos

() N/A

15 - Dentre as opções abaixo, classifique-as referente a melhor forma de reconhecimento profissional, na sua opinião: (1 a 5, concordo e discordo)

() Promoção (aumento de remuneração)

() Aumento de atividades e responsabilidades

() Recebimento de um feedback positivo

() Participação em projetos desafiadores

() Possuir flexibilidade de horário e local de trabalho

() Incentivo financeiro para educação (Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado)

16 - Como você vê sua vida profissional daqui 5 anos? (1 a 5, concordo e discordo)

() Sendo o dono do meu próprio negócio

() Assumindo cargos de maior responsabilidade

() Trabalhando com o que gosto

() Tendo horários flexíveis

() Possuindo estabilidade financeira

() Gerenciando equipes

() Trabalhando sozinho