

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Natália Bertuol Maciel

**VALORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y
NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2010

Natália Bertuol Maciel

**VALORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y
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: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2010

Natália Bertuol Maciel

**VALORES QUE INFLUENCIAM A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y
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 dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Orientadora: Prof^a Dra. Silvia Generali da Costa - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por serem meus grandes exemplos na vida e de caráter e por estarem presentes em cada etapa percorrida de minha vida.

Ao meu amor, Cassiano, que esteve sempre disposto a me apoiar no que fosse necessário.

A minha orientadora, professora Silvia Generali da Costa, por contribuir de forma significativa com seu olhar crítico e reflexões que me instigaram constantemente durante a construção do trabalho.

A todos os amigos que contribuíram na realização deste trabalho e acompanharam de forma ativa a conclusão desta etapa.

RESUMO

Em um contexto de competitividade e dinamismo que as organizações estão enfrentando, ganha ênfase a necessidade de atrair e reter os melhores profissionais. Diante deste cenário, vê-se a necessidade de estudar os profissionais da Geração Y, composta pela população nascida depois de 1978, a qual será a fonte de novos líderes e demais profissionais das organizações nas próximas décadas. Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar os valores da Geração Y, a fim de sinalizar os elementos que geram satisfação profissional e aumentam as chances de retenção destes jovens talentos no ambiente organizacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória com 160 estudantes do período noturno do Curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) através de duas etapas, a primeira qualitativa, com 8 respondentes, e a segunda quantitativa, com 152 respondentes. A partir desta pesquisa, identificou-se a falta de fidelidade desta parcela de jovens profissionais com as empresas e a baixa valorização da carreira profissional em relação aos demais aspectos da vida pessoal. Como os principais fatores que contribuem para a satisfação e retenção destes profissionais no ambiente organizacional, identificou-se: oportunidades de crescimento e desenvolvimento, oportunidades mais desafiadoras e a prática de políticas de remuneração proporcional ao desempenho.

Palavras-chave: Geração Y. Retenção de talentos. Satisfação. Valores. Gerações.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores Terminais e Valores Instrumentais (Rokeach).....	23
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Caracterização do respondente: Idade	36
Gráfico 2 – Caracterização do respondente: Semestre.....	37
Gráfico 3 – Caracterização do respondente: Ocupação profissional.....	38
Gráfico 4 – Porte da empresa em que você trabalha ou estagia.....	38
Gráfico 5 – Tempo na atividade atual.....	39
Gráfico 6 – Tempo em que pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho....	40
Gráfico 7 – Tempo de empresa e tempo em que pretende buscar nova oportunidade .	41
Gráfico 8 – Fatores que motivaram a aceitar a oportunidade profissional atual.....	43
Gráfico 9 – Detalhamento da alternativa “Outro” na questão que abordou os fatores que motivaram a aceitar a oportunidade profissional atual	44
Gráfico 10 – Como você prefere trabalhar?	49
Gráfico 11 – Se prefere trabalhar sozinho. Porque?	50
Gráfico 12 – Se prefere trabalhar em equipe. Porque?.....	50
Gráfico 13 – Se prefere trabalhar em equipe. Desde que seja com pessoas... ..	51
Gráfico 14 – Detalhamento da alternativa “Outro” da questão anterior. Se prefere trabalhar em equipe. Desde que seja com pessoas.....	51
Gráfico 15 – Melhores formas de reconhecimento do trabalho	52
Gráfico 16 – Preferência quanto à duração de projetos	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores que fariam buscar uma nova oportunidade profissional	42
Tabela 2 – Elementos mais valorizados em uma empresa	46
Tabela 3 – Elementos de retenção de colaboradores em uma empresa	47
Tabela 4 – Elementos de desenvolvimento profissional em uma empresa.....	48
Tabela 5 – Aspectos mais valorizados na vida.....	54

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	10
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 GERAÇÕES QUE ANTECEDERAM A GERAÇÃO Y	13
2.2 GERAÇÃO Y: RELAÇÃO DO CONTEXTO COM AS CARACTERÍSTICAS E VALORES	16
2.3 VALORES	22
2.4 SATISFAÇÃO	24
2.5 RETENÇÃO: RELAÇÃO DOS VALORES COM A SATISFAÇÃO	24
2.6 RETENÇÃO DA GERAÇÃO Y: GESTÃO DE EXPECTATIVAS E VALORES	25
3 OBJETIVOS	31
3.1 OBJETIVO GERAL	31
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4.1 SEGMENTAÇÃO DO UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	32
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS MÉTODOS E ETAPAS DE PESQUISA	33
4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	34
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	36
5.2 TEMPO DE VÍNCULO COM A EMPRESA	40
5.3 MOTIVOS PARA INTERESSE EM OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS E RETENÇÃO	41
5.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO	48
5.5 EQUIPE DE TRABALHO	49
5.6 RECONHECIMENTO DO TRABALHO	52
5.7 DURAÇÃO DE PROJETOS	53
5.8 VALORES PESSOAIS	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6.1 FIDELIDADE ÀS EMPRESAS E VALORIZAÇÃO DA FAMÍLIA	55
6.2 PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO E DE RETENÇÃO	56
6.3 SUGESTÕES DE AÇÕES VOLTADAS À RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y	56
6.3.1 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO: <i>FEEDBACK</i> , INCENTIVO À EDUCAÇÃO FORMAL E <i>COACHING</i>	57
6.3.2 RECOMPENSA MONETÁRIA DO TRABALHO: REMUNERAÇÃO PROPORCIONAL AO DESEMPENHO	58
6.3.3 DESAFIOS DE CURTO PRAZO	58
7 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	59
REFERÊNCIAS	60

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	63
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	65

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Nos dias atuais, tem-se acompanhado a grande movimentação de profissionais, de estudiosos e da mídia em torno do entendimento das diferenças existentes entre as seguintes gerações: “os veteranos” ou “seniores” (nascidos antes de 1946), os “*baby boomers*” (nascidos entre 1946 e 1964), a “Geração X” (nascida entre 1965 e 1980) e a “Geração Y” ou “geração do milênio” (nascida depois de 1980) (LAFUENTE, 2009) e suas implicações no convívio profissional entre todas elas.

Lidando com diferentes gerações, trabalha-se com diferentes valores, costumes e até mesmo linguagens, e é neste momento que surgem os grandes desafios de gestão. Neste contexto, estudos relacionados à carreira mostram que as diversas ambições dos profissionais são específicas da faixa etária do trabalhador (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008). Assim, pode-se considerar que, para cada geração, as ambições são particularmente delineadas.

Estas diferenças têm representado um grande desafio aos atuais gestores em relação às práticas de gestão, a fim de que elas tenham eficácia sobre todas estas gerações. Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

Esta dinâmica que as organizações estão enfrentando ganha ênfase com a acentuada ruptura de valores trazida pela geração mais recente, a Geração Y. Diante deste cenário, vê-se a necessidade de estudar os valores profissionais e suas respectivas relevâncias perante o conjunto de valores pessoais, pois estes, se alinhados com os valores e oportunidades oferecidos pelas organizações, aumentam as chances de retenção dos profissionais desta geração.

Ao contrário das demais gerações, a Geração Y é vista como não leal às empresas, pois está sempre em busca de seu próprio bem, e dá grande valor ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segundo Lafuente (2009, p. 74) “os mais jovens não são leais a uma empresa, mas a um conjunto de fatores que os fazem sentir-se bem, daí porque nunca deixam de buscar novas oportunidades que contribuam para seu desenvolvimento pessoal”.

A definição trazida por Lafuente é evidenciada com a estimativa de que 63% da Geração Y deixará seus trabalhos nos próximos dois anos, conforme afirma Amaral (2008) em estudo recente.

Mesmo que as grandes empresas hierárquicas continuem influenciando a maneira como as pessoas enxergam o emprego e a carreira, as chamadas *carreiras organizacionais* deixaram de ser uma opção predominante entre os profissionais. Assim, surge uma forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a certos fatores, como, por exemplo, as necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

O estudo dos elementos de retenção, baseado nos diferenciais de valores da Geração Y em relação às demais, ganha ainda maior importância quando se percebe que esta geração será a fonte de novos líderes e demais profissionais das organizações nas próximas décadas. Este aspecto fica evidente diante da análise de dados estatísticos: “Segundo um estudo do Human Capital Fórum, entre 50% e 75% dos executivos seniores norte-americanos, no final de 2010, terão se aposentado” (LAFUENTE, 2009, p. 74). Com a aposentadoria dos atuais líderes, inicia-se a necessidade de substituição destes, e, por sua vez, a mão-de-obra que supõe-se que estará ansiosa para tomar estas posições será a dos componentes da Geração Y.

Deve-se dar atenção a esta nova geração que já está dando os seus primeiros passos no mercado de trabalho e que em poucos anos representará a grande maioria dos profissionais. Analisando os dias atuais, tem-se que, segundo Amaral (2008), a Geração Y, no ano de 2008, já representava 20% da população trabalhadora no Brasil. Já no estado do Rio Grande do Sul, em 2007, já representava 29,27% da população de pessoas ocupadas, ou seja, inseridas no mercado de trabalho (VARGAS, 2009).

Quanto ao seu futuro, segundo Aguirre (2009), sócia sênior da consultoria *International Booz & Company*, “[...] em 2025, 73% da força de trabalho do Brasil será formada pela geração Y. O mesmo acontece em todo o mundo: nos Estados Unidos será 69%, no Japão 61%, na China 65% e na Índia 75%”. Estes dados mostram claramente a grande força que esta nova geração representará no mercado de trabalho nos próximos anos, evidenciando o quanto será estratégico conhecer os elementos de retenção dos talentos desta nova geração.

Pode-se supor que se as empresas que tenham o interesse e a necessidade de atrair os talentos da Geração Y não começarem a se interessar por entender esta geração e não estiverem abertas a mudanças necessárias, em virtude dos diferentes valores da nova geração, estarão em desvantagem na captação de futuros talentos em relação às organizações que desde hoje se preocupam com estas questões. É necessário entender o grupo de profissionais que se deseja atingir, do mesmo modo como as empresas têm de estudar seus clientes para se posicionar de forma inovadora e com diferencial competitivo frente aos seus concorrentes. Supõe-se que quando se tem domínio de conhecimento sobre a parcela da população que é de interesse da organização, maiores são as chances de sucesso em lidar com ela.

Esse assunto ainda é pouco abordado e não há abundante literatura nacional de referência a respeito do tema. Citados neste presente trabalho, artigos e pesquisas feitas por consultorias e empresas norte-americanas são a grande maioria das referências sobre esse assunto.

O foco principal dos estudos divulgados ainda está no conflito entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho em virtude das diferenças entre elas; e poucos são os trabalhos voltados à retenção dos talentos da nova geração. Além disso, as escassas pesquisas existentes que citam a Geração Y são em sua grande maioria feitas nos Estados Unidos. Assim, os dados devem ser analisados considerando-se as diferenças culturais e dos distintos acontecimentos históricos dos Estados Unidos e do Brasil. Este trabalho busca, assim, contribuir para a necessária ampliação da discussão sobre os temas relacionados à Geração Y no contexto nacional.

A este respeito, Lombardía, Stein e Ramón Pin (2008, p. 1) afirmam:

Só compreendendo o contexto em que seus membros [de cada geração] cresceram, as tendências culturais às quais tiveram expostos e as mudanças políticas e sociais por que passaram será possível compreender o que os motiva e o que são capazes de oferecer.

Considerando-se os elementos mencionados, o problema de pesquisa é: Quais são os valores e expectativas da Geração Y que geram satisfação profissional e aumentam as chances de retenção de talentos desta geração por parte das empresas?

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GERAÇÕES QUE ANTECEDERAM A GERAÇÃO Y

A abordagem deste estudo toma por base elementar a definição de geração conferida por Rocha (1996, p. 306), que compreende “os indivíduos nascidos numa mesma época”. Contudo, a palavra geração determinará não só um grupo de pessoas nascidas na mesma época, mas um grupo de pessoas que, além disso, têm características e valores muito semelhantes.

De acordo com Oliveira (2009), estas semelhanças existentes são reflexo de uma vivência dos mesmos acontecimentos mundiais, os quais acabaram, de certa forma, influenciando a vida e o modo de pensar das pessoas nascidas em determinada época. Outro fator determinante é a educação recebida de seus pais, em sua grande maioria de uma geração anterior, os quais educaram seus filhos de modo a evitar que estes viessem a passar pelas mesmas dificuldades passadas por eles.

Este aspecto constitui a própria natureza humana, pois os pais tiveram sempre o instinto de proteger seus filhos, mas torna-se mais evidente no caso dos pais da Geração X, que viveram em contexto singular e buscam proteger seus descendentes, de modo que não venham a vivenciar as dificuldades por eles enfrentadas, inclusive no mercado de trabalho. Segundo Lipkin e Perrymoe (2009), todas as gerações se queixam das inadequações das gerações anteriores e posteriores. No entanto, toda a geração influencia a próxima geração e esta influencia a próxima e assim por diante. No caso da Geração X, os pais dos membros da Geração Y, têm tido uma forte presença nas decisões da vida (e trabalho) de seus filhos da Geração Y. Mesmo após a infância, os membros desta geração estão mais próximos de seus pais que qualquer outra geração e eles parecem respeitar fortemente a opinião de seus pais.

Antes de dar início a uma abordagem sobre a Geração Y, torna-se necessário conhecer as características das gerações que a antecederam a fim de facilitar o entendimento acerca de como foi a educação da Geração Y, ponto decisivo para a construção de sua identidade. São três as gerações que antecederam a Geração Y

no mercado de trabalho contemporâneo: os veteranos, os *baby-boomers* e a Geração X. Vale ressaltar que há divergências entre os autores em torno das datas que demarcam o início e o fim de cada geração, mas essas diferenças são mínimas, visto que diferem em no máximo quatro anos uma das outras.

VETERANOS

A primeira geração, a dos veteranos, é formada pela população dos nascidos antes do ano de 1946. Os veteranos tiveram sua identidade marcada pela vivência em uma época em que o mundo era marcado por grandes guerras e por crises financeiras. Neste sentido, são pessoas que desenvolveram atitudes voltadas à disciplina e a valores conservadores. Para Robbins (2004, p. 17):

Veteranos são aqueles que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo muro de Berlim e entraram para a força de trabalho em meados dos anos 50 e começo dos anos 60 e acreditam em trabalho árduo, no *status quo* e na figura da autoridade.

Em reflexo das experiências que tiveram, os veteranos levaram para seus ambientes de trabalho a lealdade aos padrões e o respeito à autoridade, representados pela hierarquia, oriunda especialmente do contexto militar em que viviam.

Neste momento, é válida uma consideração às informações trazidas pela literatura visto que os acontecimentos citados que influenciaram na construção da identidade da geração dos veteranos, mesmo sendo acontecimentos de repercussão internacional, afetaram de forma mais direta a população do hemisfério norte. Assim, deve-se levar em consideração que eles não afetaram de forma tão enfática a população brasileira, supõe-se que não foram determinantes, para o delineamento do perfil da geração dos veteranos quanto o são nos Estados Unidos e Europa.

BABY-BOOMER

A segunda geração, denominada de *baby-boomers*, é representada pelas pessoas nascidas entre os anos de 1946 e 1964. De acordo com Oliveira (2009), o nome “geração *baby boomers*” se dá, por conta do grande crescimento no número de bebês com o final da Segunda Guerra Mundial, ampliando de forma surpreendente as taxas de natalidade em todo o planeta. Esta geração ainda

conviveu em meio a guerras, como a do Vietnã, e por isso trouxe, em semelhança com a geração anterior, o respeito à autoridade e a disciplina.

Contudo, os membros desta geração tiveram a oportunidade de acompanhar o surgimento do movimento *hippie* e de outros movimentos de revolução, principalmente nos meios musicais e artísticos, evidenciando a sua insatisfação com a realidade em que estavam vivendo. Assim, como reflexo dos movimentos de lutas por ideais, possuem valores como a busca pela realização e pelo sucesso pessoal, sendo leais às suas carreiras (OLIVEIRA, 2009).

GERAÇÃO X

De acordo com Lafuente (2009), a terceira e última geração, que antecede à Geração Y, é a Geração X, formada pela população nascida entre os anos de 1965 e 1980. Segundo Oliveira (2009), esta geração iniciou o contato com o movimento da globalização e com a televisão. Juntamente com a convivência com a televisão, seus integrantes eram expostos a uma grande oferta e apelo a marcas de diversos produtos que viraram moda na época, como por exemplo, as calças Lee e os tênis “Kichute”.

A este respeito, Oliveira (2009) refere-se que nesse contexto de consumo, esta população valorizava ainda mais o dinheiro, o qual era visto como um indicador do desempenho profissional das pessoas. Paralelamente, esta geração desenvolveu maior valor à família e ao relacionamento do que as demais gerações que a antecederam, assim como diminui o grau de ênfase na disciplina e na autoridade em relação às anteriores.

Segundo Robbins (2004, p. 18): “na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações procedentes”. Esta condição proposta por Robbins, demonstra o surgimento de valores que iriam, mais adiante, influenciar de forma mais radical a geração que ainda estava por vir, Geração Y.

Assim, pode-se perceber o desenvolvimento de valores de uma geração para a outra, e o quanto essas mudanças estão ligadas aos acontecimentos que marcaram a época em que estas pessoas viviam. Contudo, não se pode deixar de observar que tais características não são regras, mas sim, tendências para uma maioria de pessoas. Esses valores podem variar de intensidade de acordo com o país de nascimento e até mesmo de acordo com a classe social, uma vez que essas

variáveis fazem com que o indivíduo seja exposto ou mais ou menos a certos acontecimentos que os demais.

Faz-se aqui uma crítica ao fato de os materiais veiculados nos meios de comunicação tratarem as características das gerações de forma engessada e padronizadas. Ressalta-se que se deve analisar de forma crítica as informações apresentadas em tais materiais ao correlacionar com a realidade, visto que muitas vezes podem ocorrer casos que não sigam de forma definitiva o modelo definido nos estudos apresentados nos meios de comunicação.

2.2 GERAÇÃO Y: RELAÇÃO DO CONTEXTO COM AS CARACTERÍSTICAS E VALORES

A Geração Y ou “geração do milênio”, foco principal deste estudo, é formada pela população nascida depois do ano de 1978. É necessário ressaltar a existência de algumas variações entre os autores quanto à data que demarca o início desta geração. Há alguns autores que a definem como a população nascida a partir dos anos de 1980 e 1984. Contudo, usa-se como referência o ano de 1978, conforme descrito por Tulgan (2009), uma vez que esta data abrange as demais datas definidas por outros autores.

Os dois principais marcos de contexto mundial que influenciaram esta geração foram: a globalização e o desenvolvimento da tecnologia. Nesse sentido, os principais fatores históricos que moldaram a Geração Y foram a globalização e tecnologia, instituições em um estado de constante fluxo de ondas de informações que crescem consideravelmente sobre os mais diversos aspectos (TULGAN, 2009). Segundo Lipkin e Perrymoe (2009), o modo como esta nova geração se comunica tem mudado, a comunicação da mídia digital é a língua nativa da Geração Y.

Desde cedo, as pessoas nascidas na Geração Y convivem com a tecnologia da informação e, sobretudo, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento. A prática da inovação e do aperfeiçoamento de equipamentos de vanguarda tecnológica acostumou a geração ao novo e ao descarte de equipamentos que são substituídos em pouco tempo por novas versões com recursos sempre mais inovadores. A grande intensidade de criação de novos produtos e de inovações tecnológicas também enfatizou o caráter de consumismo da Geração Y, uma

geração estimulada pela mídia e pela tecnologia, com mais intensidade do que a Geração X.

No cenário da internet, da velocidade da informação, onde tudo é instantâneo, desde as conversas virtuais em *chats* até o imediatismo das notícias, convive-se com o senso de rapidez e de tudo “para agora”. Não se precisa mais esperar o jornal do dia seguinte, pode-se ficar sabendo o que está acontecendo neste exato momento em qualquer lugar do mundo por meio da internet.

Outro exemplo é o uso de livros pela geração do milênio, pois a nova geração não tem o costume de folhear um livro ou até mesmo de pesquisar dentre diversas obras em uma biblioteca. Atualmente, os jovens não aguardam a oportunidade de ir a uma biblioteca; eles acessam a internet no mesmo momento em que necessitam da informação, e lá podem, até mesmo, acessar uma versão digital do livro que pesquisariam em uma biblioteca tradicional, além de encontrarem diversas outras fontes e terem maior facilidade em fazer buscas por informações.

Esse ambiente rodeado por ferramentas instantâneas de comunicação influenciou a nova geração, gerando impaciência e senso de imediatismo entre seus membros. Hoje os jovens querem “tudo para ontem”. Possuem planos de curto prazo e prezam por viver “o agora”. Assim, segundo Tulgan (2009), o que realmente preocupa a Geração Y são as oportunidades e recompensas no curto prazo.

Neste sentido o dado apresentado pelo estudo da consultoria americana Rainmaker Thinking, a qual revelou que 56% dos profissionais da geração Y querem ser promovidos em um ano, segundo Bennett (2009, p.52), mostra como os jovens desejam crescer em suas carreiras de forma imediata, com senso de urgência.

Desde muito cedo, os pais da Geração Y, pertencentes às gerações de baby boomers e X, estimularam seus filhos matriculando-os nas melhores escolas, em cursos de línguas, em atividades extracurriculares de artes, canto ou instrumentos musicais e ainda em atividades esportivas como futebol, judô, dança ou tênis. Assim, os membros desta geração, desde muito novos, foram acostumados a realizar uma grande diversidade de atividades no seu dia a dia.

Esta característica marcada por multitarefa se estende para a rotina dos jovens em suas casas, onde costumam escutar músicas em seus *ipods* enquanto assistem à televisão, escrevem em seus *blogs*, mandam mensagens em seus celulares para uma agenda eletrônica de contatos e conversam com diversos amigos ao mesmo tempo em seus *messengers* salas de bate papo. Em virtude

dessas experiências, costumam não responder bem nas suas ocupações profissionais a atividades que exijam rotina e que sejam repetitivas. Precisam ser constantemente desafiados com diferentes tarefas, de modo que sejam, a todo o momento, estimulados por diversas fontes.

Como cresceram em tempos prósperos da economia, não vivenciaram a Grande Depressão, os integrantes da Geração Y tendem a ser muito mais otimistas e propensos a arriscar e inovar. Contudo, este quadro teve algumas mudanças a partir do segundo semestre de 2008, quando foram familiarizados com a primeira crise mundial de suas vidas. Contudo, devemos levar em consideração o dato de esta crise ter afetado de forma mais intensa os Estados Unidos e Europa do que o Brasil. Esse novo cenário, segundo Rocha (2009, p. 52), trará novos desafios aos jovens da Geração Y:

Desenvolver a carreira num contexto de alta disputa por profissionais, associado a uma série de mudanças socioculturais (como o fato de esses jovens terem crescido conectados à internet, por exemplo), resultou numa geração para a qual as antigas regras de convivência corporativa já não faziam sentido. Fidelidade à empresa? De jeito nenhum. Infiéis, impacientes, e até um tanto insubordinados, eles agora enfrentam a primeira fase de reais desafios em sua carreira.

Assim como foi citado no trecho acima, a Geração Y é extremamente questionadora: questionam constantemente suas carreiras profissionais, demonstrando certa infidelidade à empresa em que trabalham. Ao contrário de seus pais, não estão dispostos a passar 30 anos em uma mesma organização. Viram seus pais dedicarem-se incessantemente às organizações, deixando em segundo plano o convívio com a família, para serem descartados por estas mesmas empresas quando já não atendiam às expectativas do novo mercado ou em virtude da redução de mão-de-obra que ocasionou grandes demissões. De acordo com o resultado divulgado pela consultoria Deloitte (2009), 47,9% dos entrevistados da Geração Y pretendem deixar seus atuais empregos entre seis meses e dois anos.

A Geração Y questiona inclusive se os valores da organização condizem com seus valores pessoais. Segundo recente pesquisa realizada com integrantes dessa geração pela consultoria Deloitte (2009), 47% dos entrevistados citaram a cultura e reputação da empresa como um dos fatores que influenciaram a escolha de trabalharem para a empresa onde atuam atualmente. Sobre este aspecto, Smith (2009, p. 83) faz a seguinte citação acerca da Geração Y: “Querem trabalhar para

uma boa empresa, que, em sua visão, é aquela que consegue o equilíbrio entre seus funcionários, sua comunidade e seu ambiente”. Ainda neste contexto, afirma o autor, os jovens aprenderam, observando os seus pais, o quanto custou para eles a dedicação à empresa e o menor convívio com a família, por isso a nova geração valoriza intensamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Segundo Tulgan (2009), a Geração Y também é atraída pelo *glamour* e pela fantasia relacionada à marca da empresa na qual eles estão pleiteando por uma oportunidade de trabalho. Contudo, o autor ressalta que os empregadores devem tomar extremos cuidados em não vender uma imagem que não condiz ao dia a dia da empresa, pois com o desapontamento destes jovens ao vivenciarem a realidade da empresa, diferente de suas expectativas, as organizações terão profissionais insatisfeitos e com experiências malsucedidas.

O autor ainda relata que este desapontamento de expectativas muitas vezes ocorre em virtude de a empresa vender aos seus futuros empregados a mesma imagem e os mesmos valores que deseja vender aos seus consumidores. Dessa forma, Tulgan (2009, p. 27) orienta os empregadores: “sua marca como empregador deve ser construída com valores que você propõe-se a oferecer aos seus empregados”. Neste sentido, fica evidente a importância dos cuidados que devem ser tomados com os membros da Geração Y não só no dia a dia do ambiente de trabalho, mas também no momento do seu recrutamento.

No dia a dia já se pode perceber o movimento dos empresários na busca por aproximar a sua comunicação nos processos seletivos de uma forma mais clara para a linguagem dos jovens da Geração Y. Segundo Mainardes (2009), as empresas tinham um foco na identificação do candidato com as atividades da posição, mas hoje conduzem sua comunicação de forma a atrair jovens com o perfil compatível com a filosofia da empresa.

Outro aspecto interessante é a facilidade dos jovens para o trabalho em equipe. Esta habilidade é em grande parte resultado da convivência em comunidades virtuais, onde interagem com um grande grupo de jovens simultaneamente. Neste sentido, em recente pesquisa divulgada pela Consultoria Deloitte (2009), há a citação de que a Geração Y é uma geração diversa e inclusiva que tem sido ensinada a colaborar e a trabalhar com equipes e com habilidades críticas em uma economia global altamente especializada.

Dentre os equipamentos oriundos do desenvolvimento tecnológico, como o computador, a televisão e até mesmo o *ipod*, o *videogame* é o equipamento que mais ocasionou reflexo na personalidade da Geração Y. Desde pequenos seus integrantes passam horas em frente à televisão jogando jogos eletrônicos em seus modernos *videogames*. Estes jogos são caracterizados por fases, onde, a cada fase, os desafios a serem enfrentados são ainda maiores, e pelos placares, os quais contém a informação da pontuação atingida pelo jogador durante o jogo como resposta proporcional ao seu desempenho (OLIVEIRA, 2009).

Neste contexto, segundo Oliveira (2009), o *videogame* tornou esta geração ainda mais competitiva e focada no resultado. Como nos jogos eletrônicos seus integrantes são direcionados, desde crianças, a fazer o maior placar de pontuação possível, atingindo sempre a fase mais avançada e desafiadora, levam consigo para a vida adulta e profissional tais características. Em recente resultado de pesquisa divulgado pela Deloitte (2009), há a conclusão de que esta geração é ávida pelo progresso e está pronta para encarar os desafios e trabalhar para o alcance de ambiciosas metas. A pesquisa indicou ainda que 53,7% dos entrevistados preferiam oportunidades de crescimento, enquanto apenas 7,9% estavam em busca de empregos mais seguros. Reforçando esta informação, quando os respondentes foram perguntados sobre os fatores que influenciaram a decisão de trabalharem para as empresas onde trabalham atualmente, a grande maioria (63,5%), respondeu as oportunidades de crescimento e desenvolvimento como um dos principais fatores; em segundo lugar (49,8%), o pacote de benefícios e salário; e em terceiro lugar (47%) a cultura e a reputação da empresa.

Em contrapartida ao alcance de metas e disposição em encarar desafios organizacionais, esta geração também espera recompensas. Segundo a pesquisa da Deloitte (2009), a Geração Y espera uma remuneração competitiva: 61,6% dos respondentes consideram o aumento do salário e/ou bônus como uma ação que os empregadores deveriam realizar para os reterem.

O novo contexto que a Geração Y traz à atualidade, de ruptura de laços e questionamentos, também evidencia que seus integrantes apresentam dificuldade em seguir normas e processos padrões. Portanto, esta geração deve ter flexibilidade, tanto no que diz respeito ao pensamento, necessitando de um ambiente que estimule e valorize a inovação e a criatividade, quanto ao que diz

respeito aos horários e locais de trabalho. Como ilustração, pode-se citar o caso da Google apresentado por Lafuente (2009, p. 74):

Nos escritórios da Google, por exemplo, entre outras peculiaridades, há espaços abertos para a interação e lugares privados de trabalho, que são montados e desmontados com rapidez, por um sistema de painéis dobráveis. Os funcionários trabalham em equipes e nos horários que melhor lhes convêm.

Outro reflexo da flexibilidade em combinação com o avanço tecnológico está no grande aumento da prática do *home office*. Esta prática consiste em os profissionais trabalharem à distância, não necessitando estar presente nos espaços físicos das empresas para realizarem seus trabalhos. Assim, os colaboradores podem trabalhar em suas casas, podendo até mesmo acessar a rede de suas empresas, possibilitando tanto a flexibilidade de horário de trabalho quanto a do local.

Contudo, a flexibilidade não é somente uma condição trazida pelos mais jovens, mas uma necessidade das organizações. Segundo Saxenian (1996¹ apud VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008, p. 4), a necessidade de flexibilidade se impõe às organizações para que elas tenham condições de atuar em um ambiente altamente competitivo, de mercados abertos de trabalho que permitam aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinação conhecimento local, qualificações e tecnologia.

Outra característica levantada em comum, nos diversos referenciais bibliográficos neste trabalho citados, é a confiança que os membros da Geração Y possuem em si mesmos. Desde cedo esta geração tem sido guiada pelos seus pais tanto no âmbito pessoal como profissional. Os pais destes jovens têm atuado como direcionadores, criadores e até mesmo como *coaches*. Segundo Tulgan (2009), se por um lado as crianças crescem muito rápido atualmente (costuma dizer que as crianças de 12 anos são as novas crianças de 19 anos), por outro lado, elas parecem permanecer fortemente “amarradas” aos seus pais até mesmo após os 20 anos de idade.

¹ SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Orgs.), **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 23-39.

2.3 VALORES

Como podemos verificar, de acordo com as diferentes épocas em que as gerações cresceram, cada uma desenvolveu diferentes valores.

Segundo Rocha (1996, p. 631), a palavra valor significa “1 Qualidade do que tem força. 2 Valentia; coragem; esforço; mérito. 3 Preço. 4 Valia; estimação. 5 Importância.” Levando em consideração a definição da autora, pode-se conceituar a palavra valor, dentro do contexto em que se está analisando, como o alto grau de importância dado a certas condutas sociais ou práticas em uma sociedade.

Assim, a partir da união de uma série de condutas sociais ou práticas que as pessoas estimam, forma-se um conjunto de valores que representam os elementos que as pessoas julgam ser o correto.

Segundo Robbins (2004), a priorização dos valores individuais representa o sistema de valores, sendo identificado em termos da importância que as pessoas atribuem a tais valores. Assim, de acordo com o autor, pode-se classificar os valores em duas abordagens – Valores Terminais e Valores Instrumentais –, através do Levantamento de valores de Rokeach (1973), onde cada um é composto por 18 itens conforme apresentado no Quadro 1.

Os Valores Terminais compõem um grupo composto por valores finais desejáveis, os quais são formados pelas metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. Já os Valores Instrumentais são compostos por um grupo de modos preferenciais de comportamento ou pelos meios de atingir os Valores Terminais (ROBBINS, 2004).

Valores terminais	Valores instrumentais
Vida confortável (próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo de paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, disposição de espírito)
Um mundo de beleza (na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa dos ideais)
Segurança familiar (cuidado com os entes queridos)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-tar de todos)
Liberdade (independência, liberdade de escolhas)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Felicidade (contentamento)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Lógica (coerência, racionalidade)
Prazer (uma vida agradável e confortável)	Afetividade (carinho, ternura)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, confiabilidade)

Quadro 1 – Valores Terminais e Valores Instrumentais (Rokeach)

Fonte: ROBBINS (2004, p. 16).

Ainda em relação aos valores, considera-se relevante o resultado de uma pesquisa de clima organizacional, realizada em 2007, que envolveu uma amostra de 150 empresas que atuam no mercado brasileiro e 50.753 respondentes. Na visão dos profissionais mais jovens, o valor principal em relação ao trabalho está na possibilidade de crescimento profissional e no desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho (VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008). Contudo, importa considerar que esta pesquisa restringe-se a um grupo homogêneo de empresas, não sendo possível generalizar os resultados para o universo das empresas que atuam no mercado nacional.

2.4 SATISFAÇÃO

Ao abordarmos o tema valores, verifica-se que o atendimento dos mesmos interfere na conseqüente satisfação ou insatisfação do indivíduo.

Segundo Rocha (1996, p. 558), o termo satisfação compreende as seguintes acepções: “1 Ato de satisfazer ou de satisfazer-se. 2 Qualidade de ou estado de satisfeito; prazer; contentamento. 3 Explicação; justificação; desculpa”. De acordo com a abordagem deste trabalho, deve-se focar a definição contida no item 2, conceituando-se a palavra satisfação como um estado de prazer, onde não há descontentamento.

A satisfação em relação a algum aspecto faz o indivíduo sentir-se atendido. Sugere-se que, em um ambiente de trabalho, a satisfação dos colaboradores é tão relevante ao ponto de, quando não identificada, ser capaz de influenciar uma equipe como um todo. Assim, a insatisfação de um colaborador poderá acarretar conseqüências negativas no clima de uma equipe.

2.5 RETENÇÃO: RELAÇÃO DOS VALORES COM A SATISFAÇÃO

Como verificamos ao longo deste trabalho, cada geração possui seus respectivos valores, os quais são reflexos da cultura, dos acontecimentos históricos e da educação aos quais foram expostas.

Quando estes valores são avaliados dentro do ambiente organizacional, identificam-se os pontos chaves da satisfação dos indivíduos. Assim como em outras esferas da vida, quando o indivíduo tem os seus valores pessoais respeitados e compreendidos sente-se satisfeito. No contrário, se tem os valores confrontados, ou até mesmo quando é impedido de expressar seus valores, sente-se insatisfeito e desconfortável.

A respeito disso, Robbins (2004, p. 29) faz uma concisa observação:

Por que é importante para o administrador conhecer os valores de uma pessoa? Embora não tenham impacto direto sobre o comportamento, os valores influenciam fortemente as atitudes dos indivíduos. Portanto, o conhecimento do sistema de valores pode ajudar no entendimento de suas atitudes.

Segundo Robbins (2004, p. 29), “o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a ser maiores quando os valores do trabalhador coincidem com os da empresa”.

Assim, acredita-se que surge um dos fatores chave da retenção: para reter pessoas dentro das organizações, há que se atender às expectativas relacionadas aos seus valores.

Direcionando as ações organizacionais, a partir do conhecimento das preferências dos membros da Geração Y, supõe-se que a empresa será mais eficaz e otimizará seus recursos. De acordo com a análise dos resultados de recente pesquisa com membros da Geração Y, a consultoria Deloitte (2009, p. 3) divulgou material onde é mencionada a relevância da retenção destes jovens talentos:

Em meio aos diversos outros desafios que as organizações estão encarando no atual ambiente da economia global, recrutar e reter os melhores trabalhadores da geração Y é vital para dar suporte às iniciativas de crescimento nos dias atuais e no futuro. Os tipos de carreira e oportunidades de desenvolvimento que a geração Y está solicitando irão requerer significativos repensar e redefinição do como as organizações estão em funcionamento, de como o trabalho está estruturado e como as pessoas estão sendo demandadas e recompensadas. (Tradução nossa).

Garantindo a satisfação dos colaboradores, as organizações terão trabalhadores engajados e dispostos a “ir além”. Segundo Ulrich (1998), colaboradores engajados – aqueles que acreditam que são valiosos – dividem ideias, trabalham além do mínimo necessário e se relacionam melhor com o cliente. Enfatizando a importância de se ter funcionários satisfeitos e engajados, o autor afirma que os profissionais de recursos humanos devem assegurar essa situação: que os profissionais sintam-se comprometidos com a organização e contribuam plenamente.

2.6 RETENÇÃO DA GERAÇÃO Y: GESTÃO DE EXPECTATIVAS E VALORES

A retenção de profissionais está relacionada às boas práticas de gestão em atendimento às expectativas e valores pessoais. Contudo, tratando-se de uma nova geração, está-se falando de novas atitudes e novos comportamentos, e, como mencionado anteriormente, este aspecto aumenta a necessidade de conhecer esta nova geração. Segundo Tulgan (2009), os gestores devem definir as expectativas a

cada etapa e vincular recompensas concretas diretamente ao cumprimento destas expectativas.

Gerir pessoas nunca foi um assunto tratado na administração como uma atividade fácil. Esta é uma relação em que são feitas negociações entre as necessidades e expectativas das duas partes, empregado e empregador. Quanto à retenção, além de ser uma ação estratégica para manter os talentos na organização, ela reduzirá o custo de recrutar um novo profissional.

Quando se perde um profissional, além dos custos com a contratação de um novo, ocorre a perda do investimento feito em treinamento formais e informais, pois o profissional leva com ele todas as competências desenvolvidas e o conhecimento adquirido dentro da organização. E quando se fala na perda de um profissional que permaneceu na organização por um curto período, o desperdício de investimentos com treinamentos é ainda maior, pois o profissional não permaneceu na empresa tempo suficiente para trazer o retorno do investimento realizado. Além desses aspectos, a saída de um profissional de forma voluntária pode desestabilizar uma equipe e até mesmo os fluxos de trabalho. Portanto, o foco maior deve estar na retenção dos melhores e desejáveis a permanecer na empresa.

Segundo Tulgan (2009, p. 4):

Dentre todas as gerações, a Geração Y será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir. Mas essa também será a geração com a mais alta performance na história da força de trabalho para aqueles que souberem como geri-los [os membros da Geração Y] corretamente. (Tradução nossa).

De acordo com os autores consultados, há a unanimidade de que os componentes da Geração Y buscam uma experiência de trabalho que seja condizente com o estilo de vida que eles estão construindo. Em virtude de terem sido, desde muito cedo, superprotegidos e orientados por seus pais, conforme citado anteriormente, eles nunca estarão satisfeitos em trabalhar calmamente e obedientemente em um ambiente de alta competitividade e tensão. Dessa forma, estão menos propensos a crer no sistema ou na organização para fazer laços de longo prazo. Sendo assim, pensam nas recompensas e metas de curto prazo.

Tulgan (2009, p. 10) descreve a necessidade da gestão de expectativas quando se trata da Geração Y:

Eles (membros da Geração Y) possuem expectativas muito altas, primeiramente sobre eles mesmos, mas também por seus empregadores. E

eles também possuem as maiores expectativas pelo seu superior imediato. E neste ponto estão mais propícios a discordar abertamente das missões, políticas e decisões do empregador, condições de desafios do seu emprego e do sistema de recompensas estabelecido pelo empregador. (Tradução nossa).

Dentre as referências trazidas até o momento neste trabalho, é clara a importância que esta nova geração dá às oportunidades de desenvolvimento, realizado formal ou informalmente. Nesse sentido, o papel do gestor imediato é de grande importância para este jovem perante seus desafios profissionais. O gestor imediato terá um papel fundamental em exercer ações de desenvolvimento do novo profissional da Geração Y, como um orientador e mestre, e será uma das grandes chaves na retenção deste talento.

A alternativa encontrada por muitas empresas é a definição de um *mentor* ou *adviser* para o novo profissional da Geração Y. Nesses casos, é definido um profissional já experiente que irá acompanhar o novo profissional e será o grande tutor do jovem na sua trajetória profissional na empresa. O *adviser* estará em contato com o membro da Geração Y desde o seu primeiro dia de trabalho e será responsável por passar responsabilidades, orientação de carreira e técnicas e treinamentos ao novo profissional. Também será papel do *adviser* acompanhar o desempenho do jovem profissional e avaliar com este quais aspectos técnicos e comportamentais precisam ser desenvolvidos.

Há uma necessidade intensa de um processo de orientação contínuo demandado pelo jovem da Geração Y. De acordo com Tulgan (2009), quanto mais tempo e intensidade for empregada neste amparo e apoio à este público, mais valor será obtido dos empregados da Geração Y.

Uma vez que o talento da Geração Y possua um líder presente no seu dia a dia que trabalhe como seu orientador e lhe dê *feedback* constante, ele estará identificando no seu trabalho uma grande oportunidade de desenvolvimento e reconhecimento. Segundo Tulgan (2009), muito mais do que garantir a satisfação do profissional, estará garantindo-se uma *performance* desejável deste membro da Geração Y. Nesse sentido, relata o autor (2009, p. 17): “Eles precisam que você (líder) os guie, direcione e ofereça suporte a cada degrau de seus caminhos. Em troca, eles terão a mais alta performance da força de trabalho da história”. (Tradução nossa).

Em relação à prática do *feedback* como uma ferramenta de autodesenvolvimento, Oliveira (2009) contextualiza que os pais e professores destes jovens mantiveram desde cedo uma educação baseada em recompensas e punições para os resultados, o que os levou à necessidade de um *feedback* constante. Neste aspecto, importa levantar uma crítica ao autor, pois entende-se que muito mais que o contexto da educação recebida, o valor que essa geração dá à prática do *feedback* está relacionado à oportunidade de contato com um profissional experiente, de aprendizado contínuo e de oportunidade de desenvolvimento e, principalmente, ao sentimento de a empresa estar “investindo” no seu crescimento.

Sustentando a crítica, pode-se verificar a proposição de Tulgan (2009), que afirma que os resultados de suas pesquisas mostram que os membros da Geração Y apreciam e respeitam os mais velhos e experientes. Assim, essa geração tem desfrutado da criação de relações com os mais velhos.

Ainda em relação ao foco no desenvolvimento, deve-se citar o valor que os jovens dessa geração dão aos desafios a eles delegados. Esse é um dos aspectos que merecem devida atenção por serem um dos grandes pontos-chaves na retenção desses talentos. Neste sentido, Oliveira (2009, p. 181) afirma:

A Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios. As empresas estão notando isso quando vêem que a rotatividade de seus funcionários está crescendo de forma mais acentuada. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim à “falta de desafios” coerentes para as expectativas dos jovens.

Ao comentar os resultados da pesquisa citada anteriormente, Tulgan (2009, p. 29) afirma: “em nossa pesquisa, aprendemos que o significado do trabalho para a Geração Y pode mudar a qualquer momento dependendo do que estiver acontecendo em suas vidas”. (Tradução nossa). Na pesquisa realizada, o autor identifica oito fatores que atraem os jovens que estão buscando no trabalho uma oportunidade de crescimento, os quais buscam aprender, crescer e colher provas de suas capacidades para agregar-lhes valor. De acordo com o autor, este grupo considera que, enquanto a empresa permanecer dando suporte para o seu autodesenvolvimento eles trarão para a empresa o melhor desempenho por mais tempo.

Assim, Tulgan (2009) descreve oito fatores de autodesenvolvimento que a Geração Y procura nas oportunidades de trabalho:

- a) **Performance baseada na compensação financeira:** nesta situação, a Geração Y quer estar assegurada de que quanto mais e melhor trabalhar, melhor será recompensada financeiramente, de forma diretamente proporcional ao valor por eles agregado à empresa;
- b) **Agenda flexível:** os membros da Geração Y querem, à medida que vão alcançando suas metas, ter maior controle sobre sua própria agenda;
- c) **Local flexível:** buscam, à medida que vão alcançando suas metas, ter maior controle sobre o local onde irão trabalhar;
- d) **Habilidades vendáveis:** procuram oportunidades de treinamento formal e informal e buscam a garantia de que estarão construindo habilidades e conhecimento tão rápido quanto podem se tornar obsoletos;
- e) **Acesso aos tomadores de decisões:** querem construir relacionamento com importantes líderes, gestores, clientes, consumidores, vendedores e trabalhadores;
- f) **Crédito pessoal pelos resultados alcançados:** não querem trabalhar para que outra pessoa se pareça competente. Querem ter seus nomes nos resultados tangíveis que eles produzam;
- g) **Área clara de responsabilidades:** querem ter 100% de controle sobre alguma coisa, para que eles utilizem esta área de responsabilidade como um terreno para provar-se;
- h) **Chance para expressão criativa:** querem um retrato claro dos parâmetros que irão delimitar sua criatividade, podendo, assim, imaginar o terreno no qual terão liberdade de fazer as coisas da sua própria maneira.

De acordo com as referências citadas acima, pode-se delinear o autodesenvolvimento como um dos valores e expectativas que estes jovens trazem para o seu ambiente de trabalho. Dessa forma, verifica-se que a empresa e principalmente os seus gestores imediatos terão um papel decisivo neste aspecto.

Outro aspecto que se torna fortemente delineado é o valor que o jovem dá à recompensa baseada proporcionalmente no alcance de metas e no reconhecimento do seu trabalho. Assim, é evidente a necessidade de a empresa oferecer políticas de remuneração variável, as quais devem ser proporcionais ao alcance de metas, e desafios de curto prazo, visto o valor que a Geração Y dá ao imediatismo. Dessa

forma, terão resultados palpáveis em curto prazo e serão recompensados por isso, alimentando a sua autoestima de forma frequente e contínua.

Como já foi citado anteriormente, um dos grandes valores trazidos pela Geração Y são as expectativas em curto prazo. Veem-se jovens almejando um rápido crescimento dentro de suas carreiras nas organizações, pois querem ser reconhecidos em curto prazo pelos seus trabalhos. Nesse sentido, Oliveira (2009, p. 67) define a nova geração:

Fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver idéias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas. São essas as principais características atribuídas à Geração Y.

Levando-se em consideração o imediatismo típico desta geração, os empregadores devem falar sobre o que eles têm a oferecer aos jovens talentos hoje, amanhã, nos próximos meses e no primeiro ano, pois eles têm o desejo de serem reconhecidos e recompensados em curto prazo. Assim, os melhores projetos a serem delegados aos jovens talentos são os projetos de curto prazo, em que eles poderão usufruir do alcance de metas e resultados mais palpáveis em um período de tempo que alimente suas expectativas e os mantenha interessados nos seus desafios.

Em relação ao último fator, tem-se o valor que a geração Y dá à autonomia nas suas atividades profissionais. Os jovens dessa geração, como foi citado anteriormente, desejam ser desafiados, mas também desejam autonomia nas suas atividades. Pode-se relacionar o desejo de autonomia à característica de flexibilidade em suas agendas e locais de trabalho, mas, mais do que isso, os jovens dessa geração desejam autonomia para tomar decisões e agir. Tulgan (2009, p. 134) relata o desejo de autonomia relacionado ao desejo de poder: “Para a Geração Y, o poder está relacionado ao controle dos recursos, ao exercício de *status*, à autoridade para tomar decisões e à autonomia para agir”. (Tradução nossa). O autor faz uma ressalva quanto a esse desejo, salientando que esta geração deve ser preparada para ter o poder e a autonomia que seus integrantes desejam, repassando-se a eles as diretrizes e os parâmetros, de forma a definir claramente o que podem e o que não devem fazer, pois quanto mais estrutura for dada a essa geração, mais livremente eles poderão agir.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os valores e expectativas da Geração Y, a fim de sinalizar os elementos que geram satisfação profissional e aumentam as chances de retenção de talentos desta geração por parte das empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar valores e expectativas dos profissionais da Geração Y.
- b) Identificar quais os aspectos decisivos na satisfação e consequente retenção dos profissionais da Geração Y
- c) Sugerir práticas e políticas organizacionais de retenção de talentos pertencentes à Geração Y.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos a serem utilizados em uma pesquisa possuem uma importância decisiva para a construção de um trabalho com excelência, uma vez que a correta metodologia escolhida servirá de base para a qualidade dos dados a serem coletados.

Outro aspecto de relevância para garantir resultados confiáveis é o planejamento. Tudo o que será realizado em uma pesquisa deve ser planejado de modo que suas etapas se desenvolvam sem riscos e surpresas indesejáveis.

4.1 SEGMENTAÇÃO DO UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A segmentação do universo a ser pesquisado é a definição dos informantes, cujas informações são necessárias à compreensão da questão proposta, neste trabalho, tem-se como segmentação do universo a parte da população que compõe a Geração Y. De acordo com as definições vistas anteriormente, a segmentação do universo se dará pelas pessoas nascidas a partir do ano de 1978.

Quanto à definição da amostra pesquisada, esta foi coletada no segundo semestre de 2009, sendo composta por estudantes de diversos semestre do curso noturno de graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), nascidos a partir do ano de 1978.

Considerando que essa amostra representa uma parcela de baixa representatividade perante o universo total dos membros da Geração Y, há vulnerabilidade para um desvio de resultado em relação a uma pesquisa feita com o universo total dos membros da geração.

Segundo Rea e Parker (2002), a maior vantagem da pesquisa técnica por amostragem, é a capacidade para generalizar a respeito de uma população inteira, extraíndo-se inferências com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população.

Em relação à população total têm-se o dado de 1431 estudantes em novembro de 2009 da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio

Grande do Sul (UFRGS). Contudo, ressalta-se que este dado não se refere apenas aos estudantes membros da Geração Y, visto que esta informação não foi identificada.

Contudo, visto a impossibilidade de pesquisar o grande universo de membros da Geração Y, optou-se por considerar o grupo de estudantes de graduação da Escola de Administração da UFRGS, uma vez que, na opinião da pesquisadora, representam um grupo diferenciado de profissionais por serem extremamente visados pelas organizações, assim como pela acessibilidade a este grupo de estudantes para a aplicação da pesquisa. A diferenciação destes estudantes no mercado dá-se pelo ensino de qualidade ao qual estão vinculados e ao processo seletivo, representado pelo vestibular, no qual obtiveram sucesso e os diferenciou dos demais estudantes.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS MÉTODOS E ETAPAS DE PESQUISA

Neste trabalho, foram utilizadas duas etapas de pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma etapa de pesquisa qualitativa e, posteriormente, uma etapa quantitativa.

Na primeira fase, caracterizada como qualitativa, foi realizado um levantamento de dados visando à qualidade e à profundidade das informações obtidas, e não à quantidade. Assim, foram realizadas oito entrevistas individuais com estudantes da Escola de Administração da UFRGS nascidos depois do ano de 1978. O número de 8 entrevistas dá-se pelo fato de que as informações levantadas tornaram-se repetitivas a partir da 6ª entrevista.

A primeira etapa teve como objetivo pesquisar de forma mais detalhada os valores da Geração Y que foram levantados nas pesquisas em artigos, livros, estudos científicos e demais publicações. Por meio de uma entrevista individual de profundidade, é possível validar as informações levantadas durante a pesquisa em referências literárias e no levantamento de dados secundários. Assim, foram explorados dados mais específicos, a fim de subsidiar a construção de um questionário a ser utilizado na segunda fase da pesquisa.

As entrevistas de profundidade foram estruturadas e guiadas por meio do guia de entrevista (Apêndice A). As perguntas que constam neste guia foram construídas de forma planejada a fim de abordar todos os valores levantados na pesquisa inicial em referenciais teóricos. Assim, os principais temas que foram abordados são em relação aos seguintes valores da Geração Y:

- a) Flexibilidade;
- b) Imediatismo;
- c) Desafios;
- d) Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- e) Relação entre os valores da organização e os valores pessoais;
- f) Cooperação;
- g) Foco em resultados;
- h) Desenvolvimento e crescimento.

Na segunda fase do estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, a fim de mensurar quantitativamente as informações levantadas durante a etapa qualitativa. Nesta etapa, foram distribuídos 152 questionários (Apêndice B) com questões objetivas, construídas com base nas respostas obtidas na pesquisa qualitativa. O número de 152 questionários deve-se ao fato do número de alunos acessíveis para a participação na pesquisa.

Nesta etapa quantitativa, as respostas obtidas através da aplicação dos questionários foram tabuladas no software SPHINX.

Ressalta-se que a partir de um pré-teste, todos os questionários de pesquisa, qualitativo e quantitativo, foram previamente testados com um grupo de 5 pessoas, a fim de identificar necessidades de melhoria no material. Segundo Rea e Parker (2002), é importante efetuar um teste prévio do instrumento em condições reais de pesquisa.

4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ressalta-se a limitação da pesquisa em virtude da amostra pesquisada, esta formada por 152 estudantes de graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), nascidos a partir do ano de

1978. Considerando que essa amostra representa uma parcela de baixa representatividade perante o universo total dos membros da Geração Y, há vulnerabilidade para um desvio de resultado em relação a uma pesquisa feita com o universo total dos membros da geração. Além do fator de ser uma amostragem pequena, deve-se levar em consideração o fato de tratar-se de uma parcela da população com padrão cultural e social diferenciado.

Contudo, todas as análises feitas e conclusões citadas, partiram de um cruzamento entre os dados obtidos com esta pesquisa e os dados colhidos a partir das pesquisas teóricas. Assim, ao longo do trabalho evidenciaram-se os dados que corresponderam a pesquisa teórica e os dados que tiveram divergência.

Como citado anteriormente, esperava-se divergência nos resultados, visto que as populações pesquisadas nos referenciais teóricos eram representadas em grande maioria pela população do hemisfério norte.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os principais resultados obtidos da análise e interpretação dos dados resultantes da pesquisa realizada, bem como a discussão dos mesmos. Primeiramente, será apresentado e analisado o perfil dos 152 respondentes da pesquisa quantitativa. No segundo momento serão descritas e analisadas as respostas relacionadas com os objetivos deste trabalho.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A partir dos dados obtidos na pesquisa quantitativa com os 152 respondentes, identificamos que a grande maioria, 51,6%, possui idade entre 20 e 23 anos. A segunda maior parte dos entrevistados, 33,3%, possui entre 24 e 27 anos. Assim, podemos concluir que se trata de um grupo de perfil jovem, onde 84,9% dos respondentes possuem entre 20 e 27 anos, conforme apresentado no Gráfico 1.

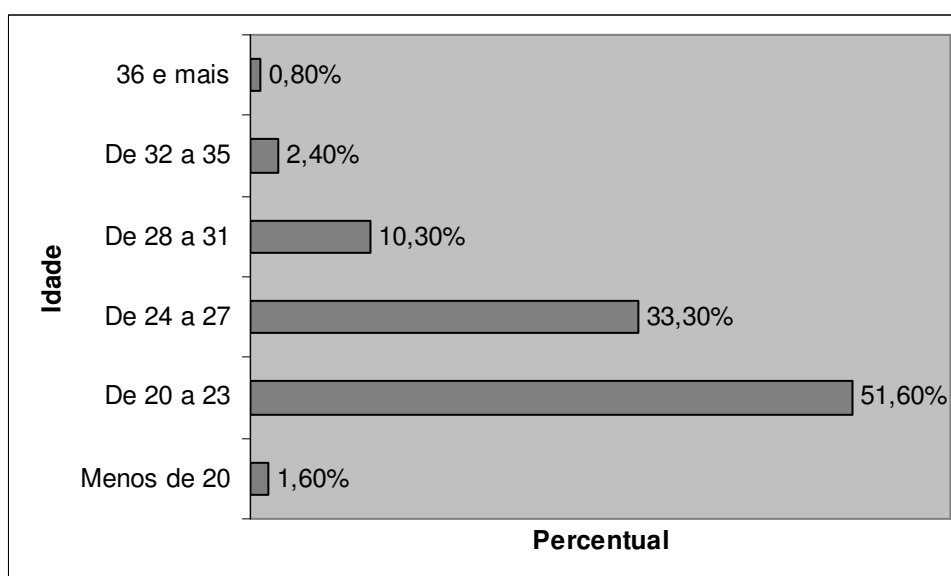


Gráfico 1 – Caracterização do respondente: Idade

Apesar de ser um grupo jovem, a maior representatividade é de estudantes em fase de conclusão do curso, estando a maioria entre o 7º e 8º semestre, conforme demonstrado no Gráfico 2.

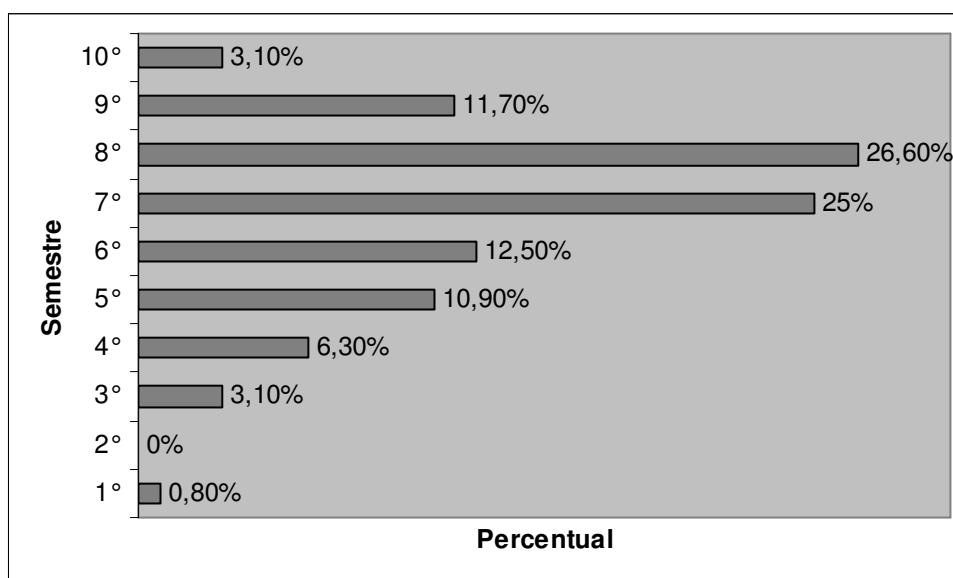


Gráfico 2 – Caracterização do respondente: Semestre

Outro aspecto relevante a ser observado no perfil dos entrevistados se refere ao sexo. Os homens são a maioria dos respondentes, com uma representatividade de 64,5%. Conseqüentemente, as mulheres possuem uma representatividade de 35,5%.

Quanto à ocupação profissional, a maioria dos entrevistados, 50,3%, possui um emprego efetivo, conforme apresentado no Gráfico 3. Esta alta porcentagem pode estar diretamente ligada ao fato de a maioria dos respondentes já estarem em fase de conclusão do curso ou por cursarem o curso de turno noturno, tendo maior disponibilidade para atividades profissionais durante o dia. Em segundo lugar, com 30,5%, estão os respondentes que hoje ocupam uma posição de estagiário.

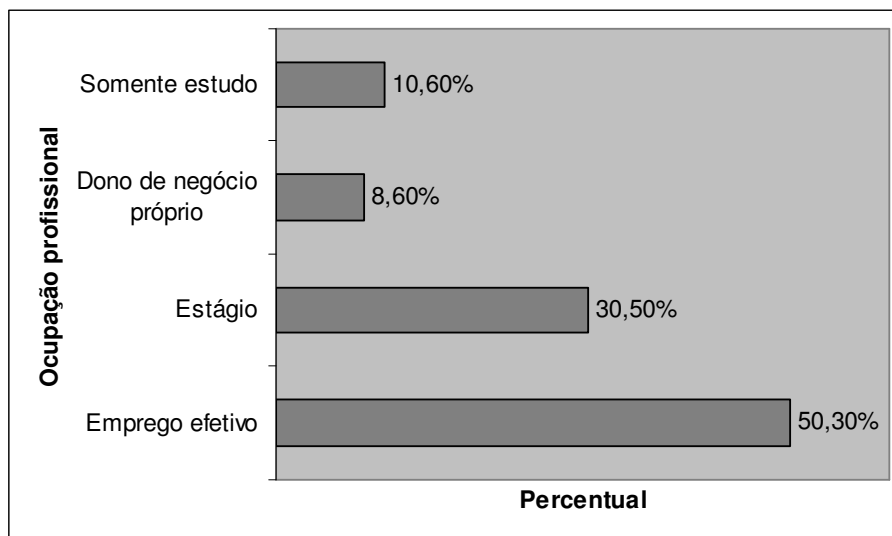


Gráfico 3 – Caracterização do respondente: Ocupação profissional

Dentre os respondentes que trabalham como efetivo e os que estagiam, existe uma distribuição muito semelhante em relação ao tipo e porte de empresa. Conforme Gráfico 4, com uma pequena diferença de percentual, a maioria dos entrevistados possuem ocupação profissional em empresas públicas, representando 27,5% dos entrevistados. Em segundo lugar, com 23,7% estão os ocupantes de posições em empresas nacionais de pequeno ou médio porte. Contudo, esta última porcentagem é muito semelhante à representatividade dos entrevistados que possuem posições efetivas ou de estágio em empresas multinacionais ou nacionais de grande porte.

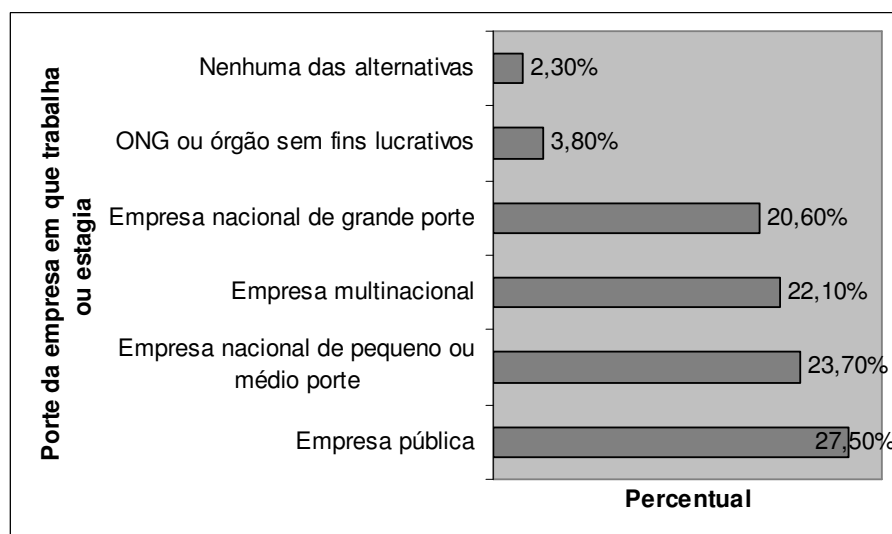


Gráfico 4 – Porte da empresa em que você trabalha ou estagia

Assim, a partir dos resultados obtidos, podemos concluir que não há uma maior representatividade expressiva de uma das opções quanto ao tipo e porte da empresa, pois todas elas estão distribuídas de uma forma praticamente uniforme, visto que não há uma diferença expressiva de percentual entre uma e outra.

Dentre os respondentes que tem como ocupação um emprego efetivo, possuem negócio próprio ou estagiam, a maioria está a menos de 5 anos nesta condição, conforme demonstrado no Gráfico 5. Sugere-se que este resultado está relacionado ao fato do perfil dos respondentes ser de jovens em fase de conclusão do curso superior e em momento inicial de inserção no mercado de trabalho.

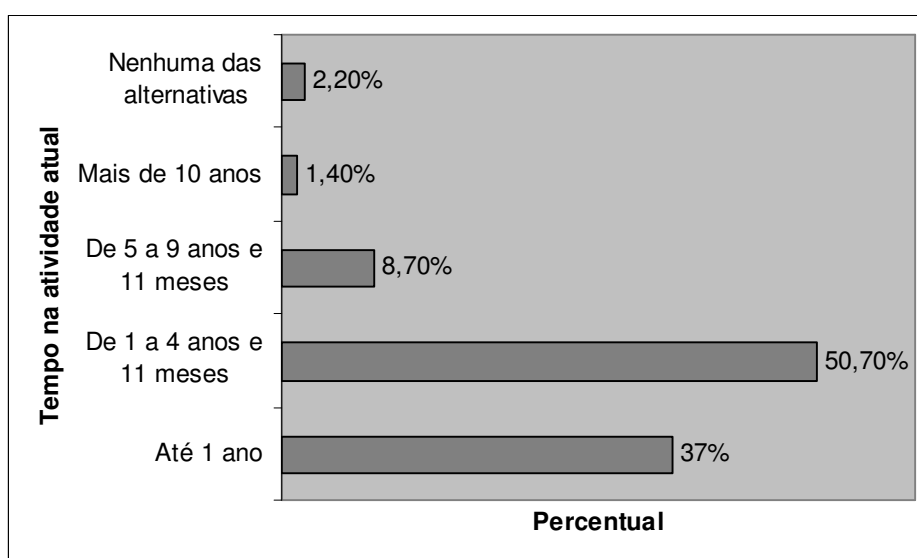


Gráfico 5 – Tempo na atividade atual

Com base nos dados analisados, podemos concluir que se trata de um grupo em maioria com as seguintes características:

- a) Jovens entre 20 e 27 anos;
- b) Em fase de iniciação no mercado de trabalho;
- c) Em período de conclusão do curso superior;
- d) Ocupando posições de estágio ou efetivas em empresas públicas, nacionais de pequeno e médio porte ou multinacionais;
- e) Ocupam a posição profissional atual de 1 a 5 anos.

5.2 TEMPO DE VÍNCULO COM A EMPRESA

Quando questionados dentro de quanto tempo pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho, a maior parte dos respondentes, 46,7 %, responderam que pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho em até 1 ano, conforme demonstrado no Gráfico 6. Em segundo lugar, ficaram 34,9% dos respondentes, os quais pretendem buscar uma nova oportunidade entre 1 e 4 anos e 11 meses.

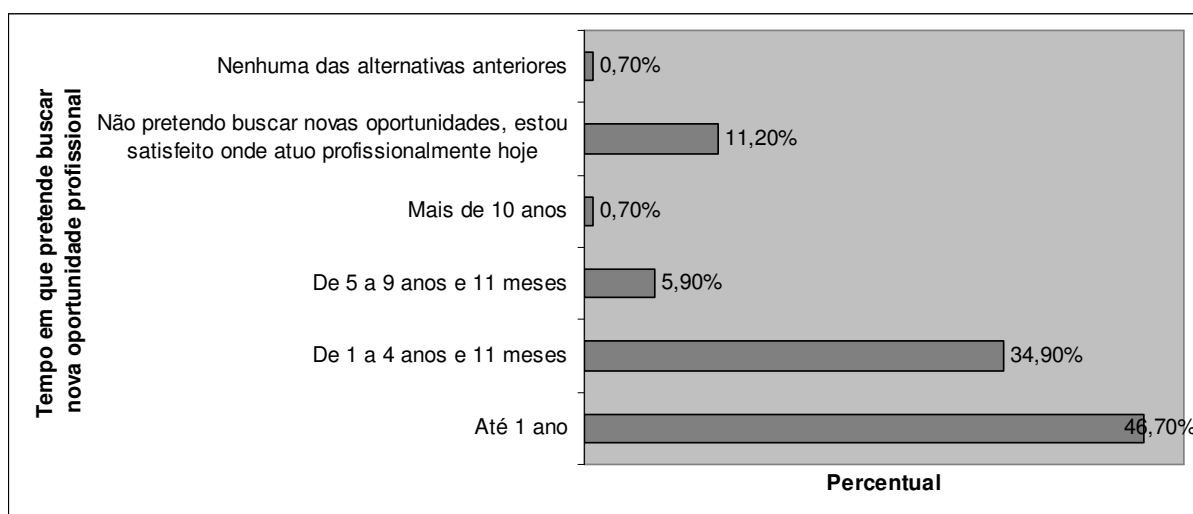


Gráfico 6 – Tempo em que pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho

O que torna este dado relevante é o fato de que 58% dos entrevistados que estão no máximo a 1 ano em suas atividades atuais, responderam que pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho dentro de 1 ano, e apenas 14% dos respondentes que estão há 1 ano em suas atividades atuais, e 12% do total de respondentes, não pretendem buscar uma nova oportunidade, pois estão satisfeitos com as suas oportunidades profissionais na organização onde atuam, conforme Gráfico 7.

Tempo de empresa Tempo em que pretende buscar nova oportunidade profissional	Até 1 ano	De 1 a 4 anos e 11 meses	De 5 a 9 anos e 11 meses	Mais de 10 anos	Nenhuma das alternativas	Total
Até 1 ano	58,0%	32,9%	25,0%	0,0%	66,7%	41,6%
De 1 a 4 anos e 11 meses	26,0%	48,6%	41,7%	50,0%	0,0%	38,7%
De 5 a 9 anos e 11 meses	2,0%	7,1%	16,7%	0,0%	0,0%	5,8%
Mais de 10 anos	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,7%
Não pretendo buscar uma nova oportunidade, estou satisfeito onde atuo profissionalmente	14,0%	11,4%	8,3%	50,0%	0,0%	12,4%
Nenhuma das anteriores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,7%

Gráfico 7 – Tempo de empresa e tempo em que pretende buscar nova oportunidade

Este dado nos revela que estes jovens não pretendem permanecer por um longo tempo na mesma empresa, tornando ainda mais estratégica as ações de retenção de talentos nas organizações.

Assim, identifica-se que as informações colhidas em pesquisas norte americanas assemelham-se às características dos profissionais brasileiros pesquisados, visto que ambos apresentam ambição de buscar uma nova oportunidade profissional em um curto período de tempo.

5.3 MOTIVOS PARA INTERESSE EM OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS E RETENÇÃO

Quando questionados quanto à ordem dos motivos que os fariam buscar uma nova oportunidade, dentre as opções disponíveis:

- a) Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- b) Oportunidades mais desafiadoras;
- c) Oportunidades com uma remuneração proporcional ao seu desempenho;
- d) Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os seus valores;

- e) Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar meu trabalho;
- f) Oportunidade em que se tenha maior autonomia relacionada ao horário e local de trabalho.

A alternativa que obteve maior incidência dentre as alternativas citadas como a mais importante foi a busca por maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento, com 49,7% de frequência, conforme apresentado na Tabela 1.

Em segundo lugar, está a alternativa mais citada como ordem 2 de importância, “Buscar por oportunidades com remuneração proporcional ao desempenho do profissional”.

Em terceiro lugar, temos a alternativa “busca por oportunidades mais desafiadoras” como a mais citada como ordem 3 de importância, com 27,9%. A partir de uma correlação entre os dados acima citados e os dados colhidos nos referenciais teóricos, observa-se uma considerável semelhança.

Como opções menos relevantes estão a busca por oportunidades com maior autonomia sobre como realizar o trabalho, com 35,4% de representatividade dentre as alternativas citadas como importância 5, e maior autonomia relacionada ao horário e local de trabalho, com 40,8% de representatividade dentre as alternativas citadas com importância 6.

Tabela 1 – Fatores que fariam buscar uma nova oportunidade profissional

Alternativa / Frequência	Na ordem 1	Na ordem 2	Na ordem 3	Na ordem 4	Na ordem 5	Na ordem 6
Buscar maiores oportunidade de crescimento e desenvolvimento	49,7%	10,2%	23,8%	8,8%	5,4%	2%
Buscar oportunidades mais desafiadoras	23,1%	18,4%	27,9%	11,6%	8,8%	10,2%
Buscar oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho	12,9%	19,1%	18,4%	21,8%	15,7%	12,2%
Buscar uma oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais	6,1%	18,4%	12,9%	22,5%	25,9%	14,3%
Buscar uma oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o meu trabalho	4,8%	19,1%	6,8%	13,6%	35,4%	20,4%
Buscar oportunidade em que tenha maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho	3,4%	15,5%	10,2%	21,8%	8,8%	40,8%

A partir destes dados, faz-se necessário um questionamento em relação ao quanto esta geração sente-se preparada para exercer um papel de alta responsabilidade no ambiente organizacional, e até mesmo o quanto se sentem preparadas para ocupar posições que sejam responsáveis por tomadas de decisão. Neste sentido, temos um contraponto com o fato dos jovens da Geração Y desejarem trabalhos desafiadores, o que sugere que eles anseiem por trabalhos desafiadores desde que tenham suporte e apoio de profissionais com *expertise*.

Analisando os últimos dados citados quanto à flexibilidade e autonomia no trabalho, identifica-se que os mesmos não correspondem à importância dada pela população do hemisfério norte, conforme referencial teórico. Assim, tais aspectos indicam que não se pode generalizar tais características ao compararmos os dados veiculados na mídia e em referências teóricas do hemisfério norte com a população brasileira.

Reforçando a importância de as empresas oferecerem oportunidades de crescimento e desenvolvimento aos seus jovens profissionais, quando questionados quanto ao fator que lhes motivou a aceitar a oportunidade em que atuam profissionalmente hoje, 36,90% dos entrevistados citaram as maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento, conforme demonstrado no Gráfico 8.



Gráfico 8 – Fatores que motivaram a aceitar a oportunidade profissional atual

Em segundo lugar, com 12 % dos respondentes estão outros motivos, dentre os quais o mais citado foi a estabilidade, com 63,16%, somando-se as alternativas “Estabilidade” e “Estabilidade e salário superior”, conforme Gráfico 9.

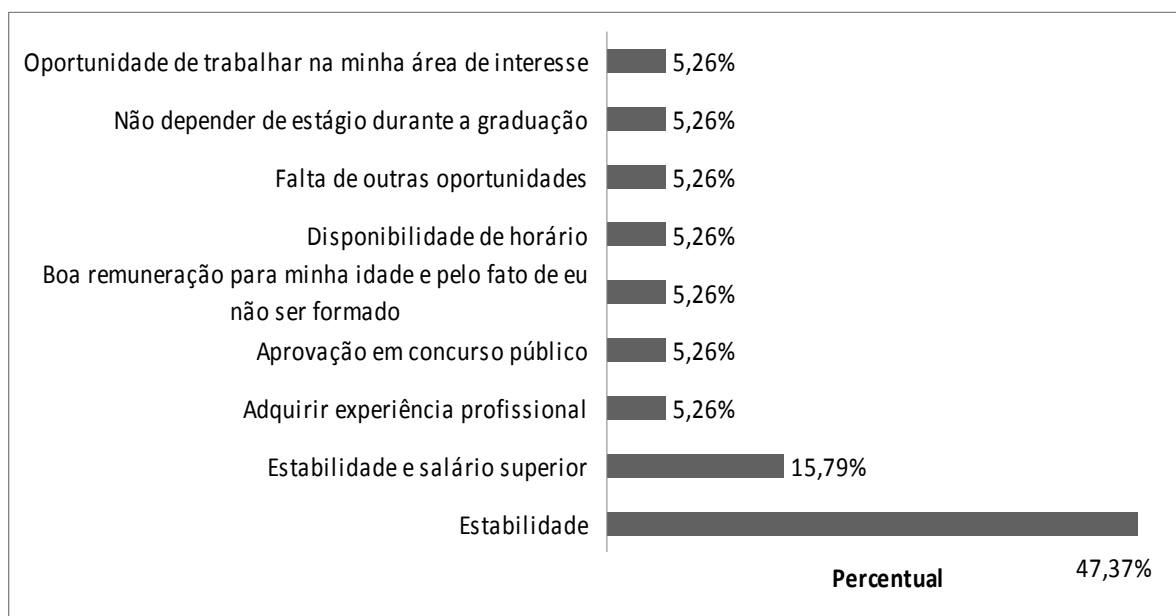


Gráfico 9 – Detalhamento da alternativa “Outro” na questão que abordou os fatores que motivaram a aceitar a oportunidade profissional atual

Em relação ao dado acima citado, referente aos 63,16%, dentro do detalhamento da resposta “outros”, faz necessário o questionamento quanto ao motivo deste dado não ter sido citado durante as entrevistas de profundidade na etapa qualitativa. Assim, supõe-se que os respondentes não tenham se sentido confortáveis em sinalizar este dado, gerenciando a impressão que estavam passando ao entrevistador.

Este último dado indica que a população pesquisada diferencia-se dos dados colhidos no referencial teórico, pois a estabilidade e a segurança profissional apresentaram consideravelmente maior importância nesta pesquisa. Este dado pode indicar uma característica mais conservadora dos alunos da Geração Y pesquisados da Escola de Administração da UFRGS em relação à mencionada nas pesquisas realizadas no hemisfério norte. Deve-se levar em consideração que o número de respondentes que se encontram em uma oportunidade profissional em uma empresa pública, pode ter exercido influência neste último resultado. Por outro lado, o fato destes jovens profissionais pesquisados buscarem estabilidade, pode ser uma

explicação quanto ao dado de que um considerável percentual dos respondentes ocupa posição em instituição pública.

Em terceiro lugar, com 10,7%, estão as oportunidades com remuneração proporcional ao desempenho, conforme demonstrado no Gráfico 8.

Reforçando a importância das oportunidades de crescimento e desenvolvimento e das oportunidades desafiadoras, estão os resultados obtidos quando os entrevistados são questionados quanto ao item que mais valorizam como colaboradores dentro de uma empresa, em ordem de importância. Dentre as alternativas disponíveis para ordenamento estão:

- a) Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- b) Oportunidades mais desafiadoras;
- c) Oportunidades com remuneração proporcional ao desempenho;
- d) Oportunidades em uma empresa que possua filosofia compatível com os valores do respondente;
- e) Oportunidade em que se tenha maior autonomia sobre como realizar o trabalho;
- f) Oportunidade em que tenha maior autonomia relacionada ao horário e local de trabalho;
- g) Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários;
- h) Bom clima organizacional.

Como resultado desta questão, temos a alternativa “maiores oportunidades de crescimento desenvolvimento” como a mais citada como importância 1 e a alternativa “oportunidades mais desafiadoras” como a mais citada na ordem 2 de importância, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Elementos mais valorizados em uma empresa

Alternativa / Frequência	Na ordem 1	Na ordem 2	Na ordem 3	Na ordem 4	Na ordem 5	Na ordem 6	Na ordem 7	Na ordem 8
Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento	52,1%	7,1%	16,4%	7,1%	5,7%	0,0%	4,3%	7,1%
Oportunidades mais desafiadoras	22,1%	15,0%	24,3%	5,0%	6,4%	5,0%	9,3%	12,9%
Oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho	7,1%	13,6%	16,4%	10,7%	11,4%	9,3%	18,6%	12,9%
Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais	5,7%	9,3%	11,4%	8,6%	15,0%	12,1%	15,7%	22,1%
Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho	5,0%	13,6%	10,7%	12,1%	15,7%	16,4%	13,6%	12,9%
Oportunidade em que tenha maior autonomia relacionada ao meu local de trabalho	4,3%	9,3%	9,3%	21,4%	17,9%	12,9%	14,3%	10,7%
Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários	3,6%	11,4%	5,7%	17,1%	22,1%	15,7%	12,1%	12,1%
Bom clima organizacional	0,0%	20,7%	5,7%	17,9%	5,7%	28,6%	12,1%	9,3%

Mais uma vez, estes mesmos dados aparecem na análise dos resultados obtidos com a questão “O que uma empresa deveria fazer/possuir para reter profissionais como você”, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Elementos de retenção de colaboradores em uma empresa

Alternativa / Frequência	Na ordem 1	Na ordem 2	Na ordem 3	Na ordem 4	Na ordem 5	Na ordem 6	Na ordem 7	Na ordem 8
Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento	47,5%	6,4%	21,3%	7,1%	4,3%	2,1%	4,3%	7,1%
Oportunidades mais desafiadoras	24,8%	16,3%	27,0%	4,3%	5,0%	5,0%	9,2%	8,5%
Oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho	9,2%	14,9%	18,4%	9,2%	10,6%	11,4%	14,2%	12,1%
Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais	5,7%	8,5%	14,2%	5,7%	17,7%	9,9%	22,7%	15,6%
Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho	2,8%	17,0%	5,0%	12,8%	17,7%	9,9%	13,5%	21,3%
Oportunidade em que tenha maior autonomia relacionada ao meu local de trabalho	5,0%	7,8%	5,7%	20,6%	17,7%	17,0%	16,3%	9,9%
Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários	4,3%	12,8%	3,6%	19,9%	21,3%	15,6%	10,6%	12,1%
Equipe de trabalho que propiciasse a troca de experiência e conhecimento com profissionais qualificados	0,7%	16,3%	5,0%	20,6%	5,7%	29,1%	9,2%	13,5%

Analisando os dados apresentados, podemos concluir que os três principais fatores de atração, satisfação e retenção destes jovens profissionais da Geração Y pesquisados são: oportunidades de crescimento e desenvolvimento, oportunidades mais desafiadoras e oportunidades com remuneração proporcional ao desempenho. Contudo, a alternativa que possui maior importância entre as três acima citadas é a que considera as maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Assim, verifica-se que estes dados reforçam as informações já obtidas na pesquisa teórica inicial de dados secundários. O dado levantado nesta presente pesquisa quanto à importância dada pelos jovens da Geração Y às oportunidades de crescimento e desenvolvimento está alinhada com o dado da pesquisa da FIA que, segundo Bennett (2009, p. 52), 94% dos jovens da Geração Y entrevistados identificaram a vontade de se desenvolver, como fundamental.

5.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Até o momento é possível verificar que as oportunidades de desenvolvimento são um dos fatores mais considerados entre os jovens profissionais. Contudo, para que as empresas possam garantir eficácia neste quesito, faz-se necessário saber quais ações são vistas pelos jovens profissionais da Geração Y como ações que visam o seu desenvolvimento.

Com o objetivo de identificar esta questão, os entrevistados responderam, em ordem de importância, quais as melhores ações que a empresa deveria realizar visando o seu desenvolvimento.

De acordo com a Tabela 4, a alternativa “Prática de *feedback* constante pelos gestores” foi a alternativa mais citada como ordem 1 de importância. Este resultado está alinhado com os dados obtidos na literatura, onde consta que o *feedback* como um suporte para estes profissionais no alcance da alta performance.

Tabela 4 – Elementos de desenvolvimento profissional em uma empresa

Alternativa / Frequência	Na ordem 1	Na ordem 2	Na ordem 3	Na ordem 4	Na ordem 5	Na ordem 6
Prática de feedback constante pelos gestores	30,6%	16,7%	18,1%	7,6%	16,0%	11,1%
Incentivo à educação formal (graduação, pós-graduação etc)	25,7%	25,7%	18,8%	9,7%	14,6%	5,6%
Treinamentos	20,1%	23,6%	17,4%	8,3%	30,6%	0,0%
Gestão de desempenho por indicadores	11,8%	18,8%	20,8%	22,9%	13,2%	12,5%
Plano de carreira estruturado	6,9%	11,1%	14,6%	28,5%	15,3%	23,6%
Avaliações formais de desempenho	4,9%	4,2%	10,4%	22,9%	10,4%	47,2%

Neste sentido, observa-se que os jovens da Geração Y mostram-se dispostos e motivados a alcançar ótimos resultados nas empresas, mas que, em contrapartida, demonstram uma necessidade de serem constantemente apoiados nas suas trajetórias. Assim, este dado pode sugerir uma insegurança desta geração em relação a sua capacidade e potencial.

Analisando esta mesma tabela, verificamos que em segundo lugar está a alternativa “Incentivo à educação formal (graduação, pós-graduação etc)” como a

mais citada como ordem 2 de importância. Em terceiro lugar temos a alternativa “Gestão de desempenho por indicadores” como a mais citada em ordem 3 de importância.

5.5 EQUIPE DE TRABALHO

A partir da pesquisa feita anteriormente na literatura, verificamos que as características da equipe de trabalho dos jovens profissionais são fatores importantes no cotidiano profissional. Assim, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: Como você prefere trabalhar?. A partir da análise dos dados obtidos nesta questão, conforme demonstrado no Gráfico 10, confirma-se a preferência dos jovens pela diversidade, pois 73,7% dos respondentes preferem mesclar trabalhos individuais e em equipe.

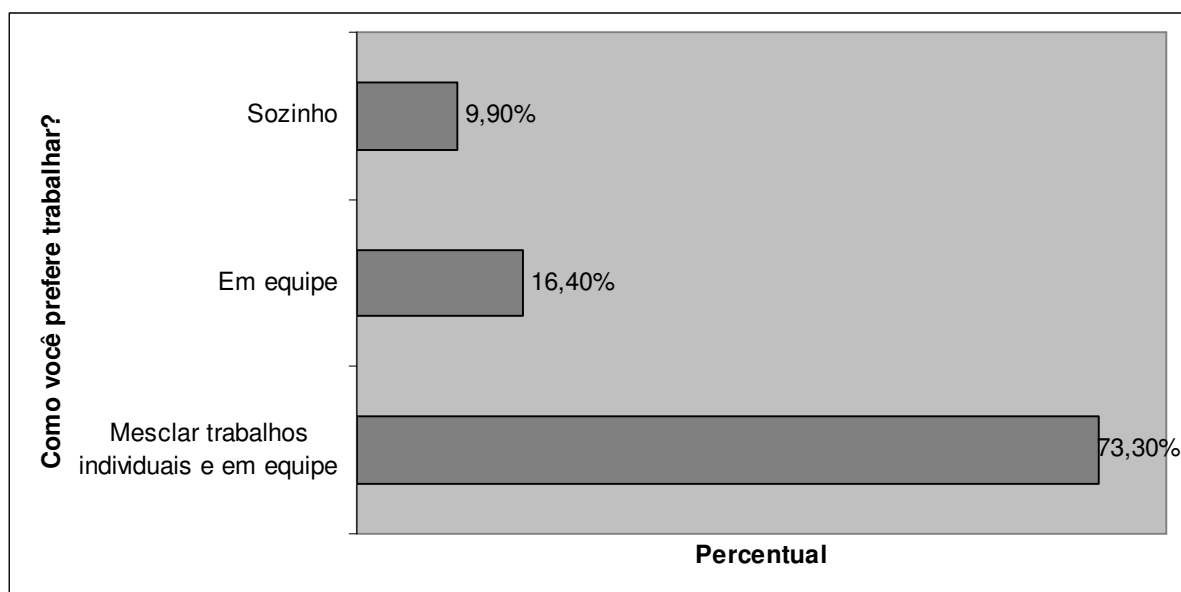


Gráfico 10 – Como você prefere trabalhar?

Dentre os entrevistados que preferem trabalhar sozinho, a grande maioria, 82,5% citam ser em virtude de trabalharem mais concentrados, conforme demonstrado no Gráfico 11.

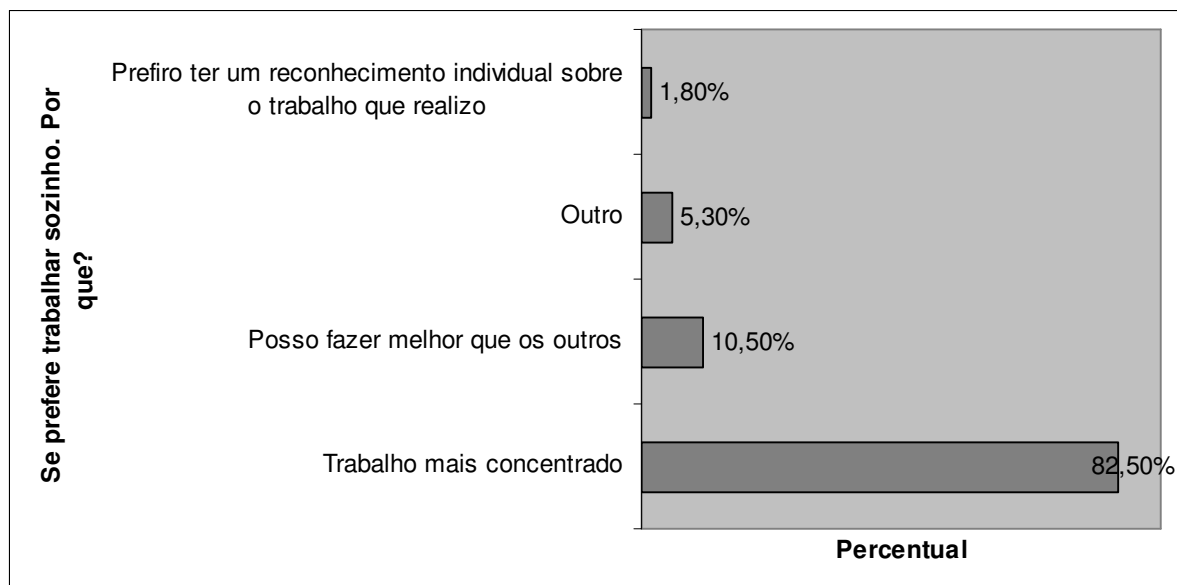


Gráfico 11 – Se prefere trabalhar sozinho. Porque?

Dentre os entrevistados que preferem trabalhar em equipe, tem-se dois fatores com maior percentual, 30,7%, conforme apresentado no Gráfico 12: compartilhamento de diferentes pontos de vista e o fato de o conhecimento entre os membros da equipe se complementarem. Em segundo lugar, com 26,7%, tem-se o fato de gostarem de se relacionar e cooperar com outras pessoas.

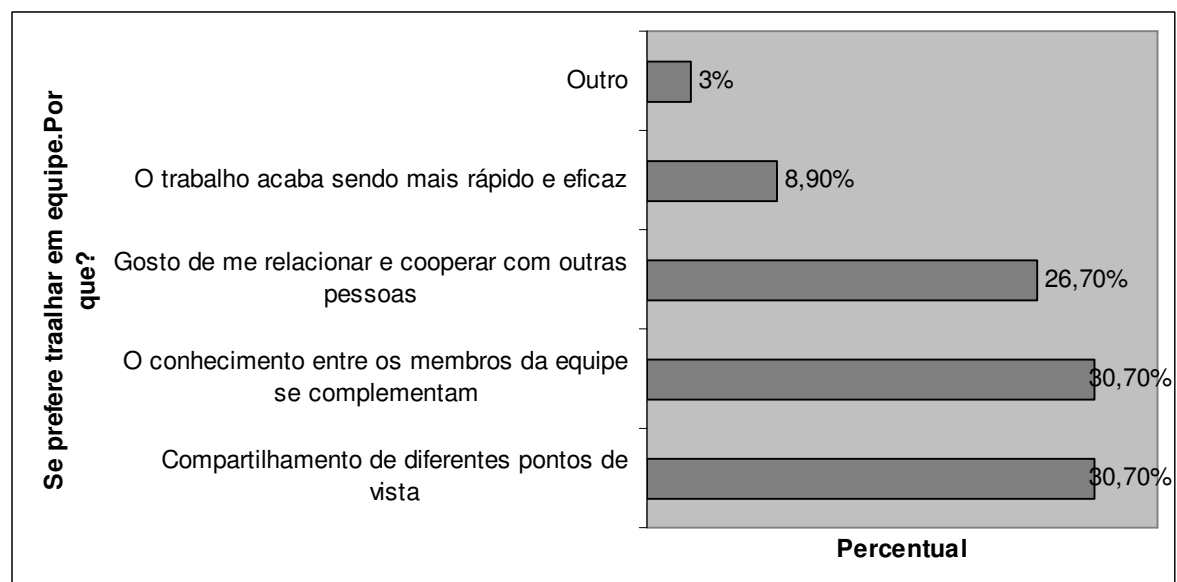


Gráfico 12 – Se prefere trabalhar em equipe. Porque?

A partir destas informações, reforçam-se os dados mencionados anteriormente, relativo ao referencial teórico, que os jovens valorizam a diversidade

e cooperação entre as pessoas. Sendo assim, o trabalho em equipe torna-se uma alternativa para que os jovens pratiquem a cooperação com outras pessoas.

Neste contexto, há dois dados curiosos a serem observados. O primeiro, quanto às características da equipe, grande parte dos entrevistados diz ser indiferente a idade das pessoas que fazem parte da equipe, conforme demonstrado nos gráficos 13 e 14. O segundo dado curioso que deve ser observado é o fato de nenhum dos respondentes preferirem trabalhar com pessoas mais novas.

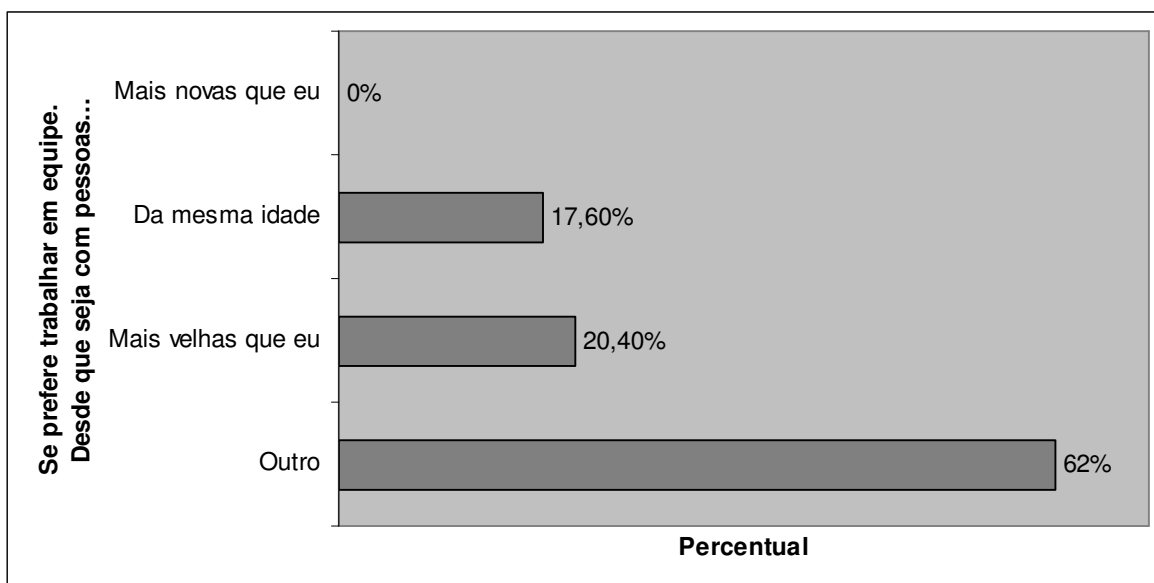


Gráfico 13 – Se prefere trabalhar em equipe. Desde que seja com pessoas...

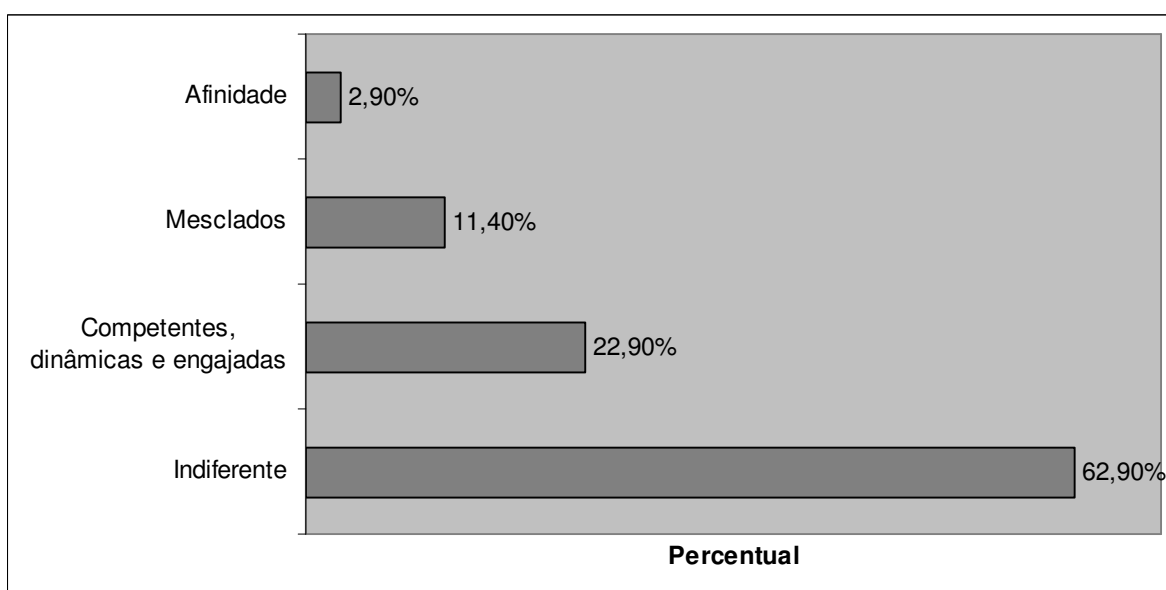


Gráfico 14 – Detalhamento da alternativa “Outro” da questão anterior. Se prefere trabalhar em equipe. Desde que seja com pessoas...

5.6 RECONHECIMENTO DO TRABALHO

Um aspecto significativo na motivação e consequente retenção dos profissionais é o reconhecimento do trabalho realizado. Assim, com o objetivo de identificar as melhores formas de reconhecimento do trabalho dos jovens profissionais, os entrevistados responderam a seguinte pergunta: Quais são na sua opinião as melhores formas de reconhecimento do seu trabalho?

Analisando-se os dados obtidos nesta questão, confirma-se a importância de oportunidades desafiadoras na retenção dos profissionais, como citado anteriormente, visto que, 32,5% dos respondentes citam o convite para participar de projetos mais desafiadores como a melhor forma de reconhecimento do seu trabalho, conforme demonstrado no Gráfico 15. Em segundo lugar, com 29,6%, tem-se o aumento da remuneração como a melhor forma de reconhecimento do trabalho. E em terceiro lugar, com 18,9%, tem-se o ato de receber um *feedback* positivo.

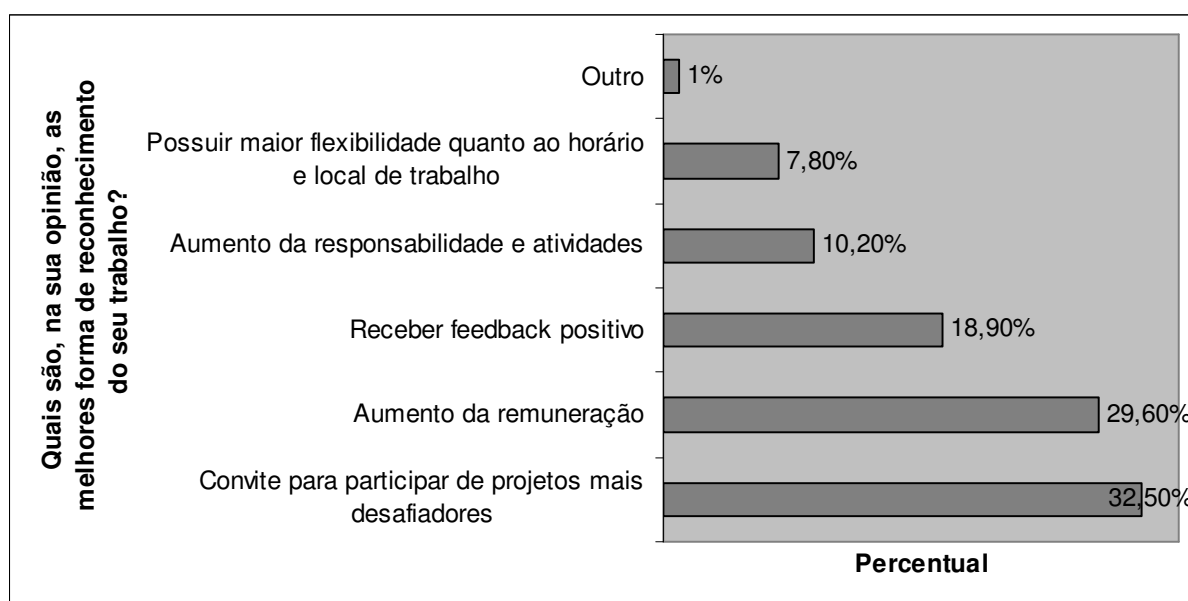


Gráfico 15 – Melhores formas de reconhecimento do trabalho

5.7 DURAÇÃO DE PROJETOS

De acordo com os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, verificou-se que os jovens da Geração Y preferem trabalhar em projetos de curto prazo. Segundo os dados pesquisados anteriormente, esta informação deve-se ao imediatismo que caracteriza estes jovens.

Nesta pesquisa, este dado confirmou-se, pois 51,3% dos entrevistados responderam preferir trabalhar em projetos de curto prazo por serem mais dinâmicos e 22% por terem resultados mais rapidamente, conforme Gráfico 16.

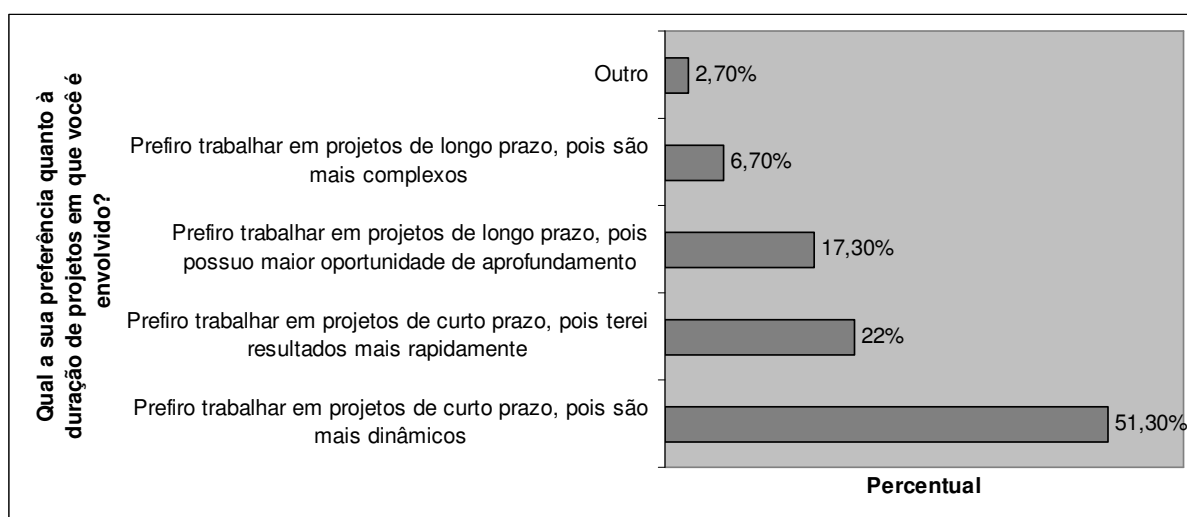


Gráfico 16 – Preferência quanto à duração de projetos

5.8 VALORES PESSOAIS

De acordo com os dados pesquisados em referências teóricas, verificou-se que esta nova geração, a Geração Y, prioriza outros fatores pessoais em sua vida antes da dimensão profissional. Assim, nesta pesquisa, os entrevistados foram solicitados a enumerar, em ordem de importância, os aspectos que mais valorizam em sua vida dentre as seguintes opções: Família, Qualidade de vida, Carreira profissional e Amigos.

De acordo com os resultados obtidos nesta questão, confirmou-se o dado de que os jovens da Geração Y priorizam outros aspectos da sua vida pessoal em detrimento à sua carreira profissional. Conforme tabela 5, a opção mais citada na ordem 1 de importância foi a família. Como a alternativa mais citada na ordem 2 de importância temos a opção qualidade de vida. Na ordem 3 de importância estão os amigos como os mais citados. Por fim, o mais citado como ordem 4 de importância está a carreira profissional.

Tabela 5 – Aspectos mais valorizados na vida

Alternativa / Frequência	Na ordem 1	Na ordem 2	Na ordem 3	Na ordem 4
Família	64,6%	24,5%	7,5%	3,4%
Qualidade de vida	25,9%	33,3%	15,0%	25,9%
Carreira profissional	5,4%	27,2%	22,5%	44,9%
Amigos	4,1%	15,0%	55,1%	25,9%

A partir do resultado referente à importância dada à família, sugere-se que este dado tenha relação com o papel da família na vida destes jovens. Conforme dados bibliográficos, a família possui um papel chave na vida dos membros da Geração Y, pois é ela que fornece todo o suporte e os superprotegem. Assim, a família é um elemento que fornece a eles tudo o que esperam nas empresas: suporte, oportunidades de desenvolvimento, estabilidade e constante apoio nas tomadas de decisão. Assim, supõe-se que em virtude de a família lhes conceder uma posição de poder e *status*, com constante suporte, eles não necessitam exercer autonomia sobre suas vidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados obtidos através da pesquisa e dos dados colhidos nos referenciais teóricos, faz-se necessária a citação dos principais aspectos evidenciados e de sugestões de ações com base em tais aspectos a serem praticadas pelas organizações que visam à retenção dos profissionais da Geração Y.

6.1 FIDELIDADE ÀS EMPRESAS E VALORIZAÇÃO DA FAMÍLIA

A partir dos dados colhidos no referencial teórico e confirmados nesta pesquisa, pode-se afirmar que a falta de fidelidade às empresas por parte dos jovens profissionais da Geração Y é um fator relevante e a ele deve ser dada significativa atenção, a fim de garantir uma considerável aceitação dos profissionais qualificados da Geração Y ao ambiente organizacional. Verificou-se um dinamismo na busca por novas oportunidades profissionais, as quais costumam ocorrer, na maioria, em até 1 ano.

Este é um dado que, ao comparar-se com as características das gerações anteriores, torna-se crítico visto que esta é uma das principais rupturas de valores com as demais gerações que eram fiéis às empresas onde trabalhavam.

Este mesmo fator fica evidente ao analisarmos os aspectos mais valorizados na vida destes jovens, onde a carreira profissional aparece em última colocação, estando a família em primeiro lugar em ordem de importância. Podemos sugerir que esta forte identificação com a família está relacionado ao fato de os pais serem os responsáveis pela superproteção destes jovens, e serem as figuras que transmitem maior segurança, apoio e estabilidade aos membros da Geração Y.

Levando em consideração o dinamismo que vivemos nos dias atuais e a intensa procura por mão de obra qualificada e a importância do conhecimento humano como ferramenta no diferencial competitivo, torna-se ainda mais relevante a preocupação na atração e retenção dos jovens profissionais que estão iniciando sua atuação no mercado de trabalho e que serão os futuros executivos.

6.2 PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO E DE RETENÇÃO

Dentre os fatores que podem gerar satisfação e retenção destes jovens profissionais, podemos evidenciar os 3 de maior importância, nos quais indica-se que as empresas direcionem a maior parte de suas ações voltadas à retenção e motivação dos jovens profissionais da Geração Y. São elas:

- a) Oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- b) Trabalho desafiador;
- c) Remuneração proporcional ao desempenho.

Estes fatores foram citados com unanimidade, desde a pesquisa qualitativa à quantitativa, como fatores determinantes na escolha de uma oportunidade de trabalho e na retenção. Tais fatores evidenciam a característica deste jovem grupo de profissionais pelo o foco no resultado e alta expectativa e exigência para com a empresa a qual ele estiver vinculado.

Assim, estes profissionais mostram-se exigentes e enfáticos no curto prazo, estando dispostos a buscar novas oportunidades de trabalho caso a empresa não atenda às expectativas criadas.

6.3 SUGESTÕES DE AÇÕES VOLTADAS À RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y

Com base nos fatores que geram satisfação e que conseqüente aumentam as chances de retenção, conforme citado acima, faz-se aqui algumas sugestões de ações voltadas a atender as expectativas dos profissionais da Geração Y, com base nos dados colhidos na pesquisa.

6.3.1 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO: *FEEDBACK*, INCENTIVO À EDUCAÇÃO FORMAL E *COACHING*

Em relação a ações que proporcionem maiores oportunidades de crescimento do profissional, identificou-se através da pesquisa que a prática do *feedback* por parte dos superiores aos jovens profissionais é a ação que proporciona maior assertividade sobre os jovens da Geração Y.

Outra ação, identificada na pesquisa, a fim de contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos profissionais é o incentivo à educação formal. Neste item, as empresas podem executar uma política de investimento na educação formal do profissional.

Vale ressaltar que a alternativa identificada como a mais assertiva, a do *feedback*, exige a preparação de gestores para exercer tal prática. Esta opção possui um diferencial por envolver o superior imediato no dia a dia do jovem profissional e acompanhamento destes jovens, transparecendo maior aproximação e reconhecimento destes profissionais por parte dos executivos.

Outra ação já estabelecida por algumas organizações é a prática do *coaching*. Através desta atividade, o jovem profissional estará constantemente em contato com líderes e referências técnicas na empresa e no mercado. Assim, esta será uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento para o profissional onde, através de acompanhamentos periódicos com um executivo da empresa, é feita a análise de pontos a desenvolver e construirá planos de ação para o mesmo, sempre apoiando-se na experiência e *expertise* do executivo que conduzirá esta atividade juntamente com o profissional da Geração Y.

Além de representar uma valiosa oportunidade de desenvolvimento, esta prática exerce uma imagem de *status* do ponto de vista do jovem profissional, visto que ele estará constantemente em contato com um líder da organização. Contudo, o apoio e confiança do executivo nesta prática é decisivo para o sucesso do trabalho, assim como o comprometimento do jovem com os planos de ação desenvolvidos e demais atividades deste trabalho.

6.3.2 RECOMPENSA MONETÁRIA DO TRABALHO: REMUNERAÇÃO PROPORCIONAL AO DESEMPENHO

Em relação às ações voltadas à remuneração proporcional ao desempenho, sugere-se que as empresas adotem uma política de remuneração variável baseada em metas de curto prazo. Neste sentido, quando for viável financeiramente para a organização, sugere-se que esta prática seja agressiva, estando alinhada com valores em média superiores aos de mercado. A partir desta política, a empresa poderá embasar o trabalho do jovem profissional em projetos e reconhecimento de curto prazo, atendendo ao senso de imediatismo dos profissionais da Geração Y e mantendo-os interessados nos seus desafios profissionais dentro da organização.

Para a garantia de maior qualidade nesta política, a empresa deve desenvolver este trabalho baseado em uma pesquisa de mercado com as empresas concorrentes em relação a profissionais que nela trabalham, a fim de garantir uma remuneração atrativa e competitiva em relação ao mercado.

6.3.3 DESAFIOS DE CURTO PRAZO

Quanto às oportunidades desafiadoras, sugere-se às empresas a alocação dos jovens profissionais em projetos gradualmente mais desafiadores, servindo como motivação e reconhecimento do trabalho destes profissionais. Assim, a cada meta alcançada e projeto concluído com sucesso, a empresa aloque este profissional dentro de um novo projeto ainda mais desafiador com indicadores claros e de fácil identificação e medição.

Deve-se ressaltar a importância de que a maioria destes desafios possuam uma duração de curto prazo, ou até mesmo divididos em etapas intermediárias, atendendo-se ao senso de imediatismo destes jovens.

Verifica-se em algumas empresas multinacionais a prática de distribuírem a carteira de projetos dos profissionais em parte por projetos indicados pela empresa e em parte por projetos em que o profissional optou por participar, por identificar a oportunidade como interessante e desafiadora para a carreira profissional.

7 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com base nos dados apresentados na pesquisa e leituras realizadas acerca do tema abordado, verifica-se temas com potencial para serem estudados e pesquisados em futuros trabalhos. São eles: a relação dos membros da Geração Y com o serviço público, a busca pela estabilidade entre os membros da Geração Y, características da Geração Y em diferentes classes sociais e a atuação dos membros da Geração Y como líderes.

REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, DeAnne. Um novo modelo para reter talentos da geração Y. Entrevistador: Rafael Sigollo. **Valor Econômico**, São Paulo, n. 2323, 17 ago. 2009. Eu & Carreiras, p.10.
- AMARAL, Elizabeth. **Geração Y**. 2008. Disponível em: <<http://www.serhumanorh.com.br/eventos/thbrasil2008/palestra/elizabethamaral.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2009.
- BENETT. Geração Y. **Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, outubro 2009.
- CHEESE, Peter; THOMAS, Robert J.; CRAIG, Elizabeth. **The talente powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance**. London: Kogan Page, 2007.
- DELOITTE. **Generation y: powerhouse of the global economy**. 2009. Disponível em: <www.deloitte.com/us/geny>. Acesso em: 20 ago. 2009.
- ERICSSOM, Tammy. **Dez motivos pelos quais a Geração X está infeliz com a profissão**. 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/41776-dez-motivos-pelos-quais-gera%C3%A7%C3%A3o-x-esta-infeliz-com-profiss%C3%A3o>>. Acesso em: 24 ago. 2009.
- LAFUENTE, Florência. Do conflito à ação. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 74, p. 70-76, maio 2009.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **Y in the workplace: Managing the “me first” generation**. New York: Career Press, 2009
- LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; RAMÓN PIN, José. Quem é a geração Y?. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 70, set./out. 2008.
- MAINARDES, Gabriela. Eles ainda têm a força. **Você RH**, São Paulo, n. 8, p. 22-30, set./nov. 2009.

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em: 24 ago. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MOLINA, Patrícia; CARVALHO, Lorena. A geração Y pede passagem. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, n. 13, p. 55-59, nov. 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: era das conexões – tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

ROCHA, Márcio. Depois do primeiro choque de realidade. **Exame**, São Paulo, n. 946, p. 51-54, jul. 2009.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 10. ed. São Paulo: Scipione, 1996.

ROKEACH, M. **The nature of humans values**. Nova York : The Free Press, 1973.

ROSSETO, Fátima. **Brasil**: nem X, nem Y - Geração XY. 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53436-brasil-nem-x-nem-y-gera%C3%A7%C3%A3o-xy>>. Acesso em: 24 ago. 2009.

SMITH, W. Stanton. Decifrando os códigos. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 74, p.78-84, maio 2009.

TULGAN, Bruce. **Not everyone gets a trophy**: how to manage generation Y. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

ULRICH, Dave. A new mandate for Human Resources. **Harvard Business Review**, Local, Boston, jan./fev. 1998.

_____. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter resultado. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

VARGAS, Maria Amélia. Na era da conexão: Conquistar a Geração Y é desafio para as empresas. **Zero Hora**, Porto Alegre, 14 ago. 2009. Economia, p. 29.

VELOSO, Elza Fátima; DUTRA, Joel; NAKATA, Lina. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X, e *baby boomers*. **Anais... XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2008.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de identificação do entrevistado

Nome:

Data de nascimento:

Curso/turno/semestre:

Atividade profissional: () estagio () efetivo

1. Hoje em dia você estagia ou possui um emprego efetivo? Há quanto tempo está na sua experiência atual? Em quanto tempo você pretende buscar uma nova oportunidade e por quê?
2. O que fez com que você buscasse a oportunidade onde você está hoje (o que lhe motivou: desafios, atividades, remuneração etc.)?
3. O que faria você mudar de emprego ou estágio (proposta de remuneração, maiores desafios, uma empresa com valores semelhantes aos seus valores pessoais etc.)?
4. O que você mais valoriza em uma empresa no momento em que está no papel de funcionário dela?
5. O que as empresas deveriam fazer para reterem profissionais como você?
6. Qual o nível de importância que você dá para as ações de desenvolvimento de profissionais em uma empresa? Quais são, na sua opinião, as melhores ações que uma empresa poderia realizar visando o seu desenvolvimento (treinamentos, feedbacks constantes, avaliações formais de desempenho etc.)?
7. Se você pudesse escolher entre exercer atividades individuais ou atividades em equipe, qual delas você escolheria? Por quê?
8. Você prefere trabalhar com pessoas da sua idade ou com pessoas mais velhas? Por quê?
9. O que você entende como flexibilidade no trabalho? Até que ponto este seria um diferencial em uma oportunidade de trabalho?
10. Quais são, na sua opinião, as melhores formas de reconhecimento na sua experiência profissional (aumento de suas responsabilidades, gratificações, promoções, flexibilidade de horários, concessão de dias adicionais de férias etc.)?

11. Você prefere trabalhar em projetos de longo ou curto prazo? Por quê?
12. Você prefere exercer uma mesma atividade e se especializar nela ou prefere trabalhar com diferentes atividades, tendo um papel mais generalista? Por quê?
13. O que você almeja para a sua carreira (cargo de gestão, cargos de especialista, dono do próprio negócio etc.)? Por quê? Em quanto tempo você pretende alcançar esta posição almejada?
14. Qual a importância que você dá para o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional? Você abriria mão de uma oportunidade em prol da sua qualidade de vida?
15. Quando você procura uma oportunidade de trabalho, você procura conhecer quais são os seus valores organizacionais? Até que ponto estas informações influenciariam na escolha do seu emprego?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Caracterização do respondente:

Semestre:

Curso:

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade:

Ocupação profissional: () Emprego efetivo () Estagiário () Dono de negócio próprio () Somente estudo

1. Se estagia ou trabalha como efetivo:

Qual o porte da empresa em que você trabalha ou estagia?

- () Empresa nacional de pequeno ou médio porte
- () Empresa nacional de grande porte
- () Empresa multinacional
- () Empresa pública
- () ONG ou órgãos sem fins lucrativos

2. Se estagia, trabalha como efetivo ou possui negócio próprio:

A quanto tempo está na sua atividade atual?

- () Até 1 ano
- () De 1 a 4 anos e 11 meses
- () De 5 a 9 anos e 11 meses
- () Mais de 10 anos

3. Dentro de quanto tempo pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho?

- () Até 1 ano
- () De 1 a 4 anos e 11 meses
- () De 5 a 9 anos e 11 meses
- () Mais de 10 anos
- () Não pretendo buscar nova oportunidade, estou satisfeito onde atuo profissionalmente.

4. Dentre as opções abaixo, enumere de 1 (a mais importante) a 7 (a menos importante), em ordem de importância, o que lhe faria buscar uma nova oportunidade profissional:

- () Buscar maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- () Buscar oportunidades mais desafiadoras
- () Buscar oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho
- () Buscar uma oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais
- () Buscar uma oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho
- () Buscar oportunidade em que eu tenha maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho
- () Outro: _____

5. O que lhe motivou a aceitar a oportunidade onde atua profissionalmente hoje?

- () Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- () Oportunidades mais desafiadoras
- () Oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho
- () Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais
- () Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho
- () Oportunidade em que eu tenha maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho
- () Adquirir experiência e conhecimento para montar um negócio próprio no futuro
- () Outro: _____

6. Dentre as opções abaixo, enumere de 1 (a mais importante) a 9 (a menos importante), em ordem de importância, o que você mais valoriza em uma empresa como funcionário:

- () Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- () Oportunidades mais desafiadoras
- () Oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho
- () Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais
- () Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho
- () Oportunidade em que eu tenha maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho
- () Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários
- () Bom clima organizacional
- () Outro: _____

7. Dentre as opções abaixo, enumere de 1 (a mais importante) a 9 (a menos importante), em ordem de importância, o que uma empresa deveria fazer/possuir para reter profissionais como você:

- () Maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- () Oportunidades mais desafiadoras
- () Oportunidades com uma remuneração proporcional ao meu desempenho
- () Oportunidade em uma empresa que possua uma filosofia compatível com os meus valores pessoais
- () Oportunidade em que eu tivesse maior autonomia sobre como realizar o trabalho
- () Oportunidade em que eu tenha maior autonomia relacionada ao meu horário e local de trabalho
- () Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários
- () Equipe de trabalho que propiciasse a troca de experiência e conhecimento com profissionais qualificados
- () Outro: _____

8. Dentre as opções abaixo, enumere de 1 (a mais importante) a 7 (a menos importante), em ordem de importância, quais as melhores ações que a empresa deveria realizar visando o seu desenvolvimento:

- () Treinamentos
- () Prática de *feedback* constante pelos gestores
- () Incentivo à educação formal (graduação, pós-graduação etc)
- () Gestão de desempenho por indicadores

- Plano de carreira estruturado
- Avaliações formais de desempenho
- Outro: _____

9. Qual o tempo que você considera adequado para você alcançar uma oportunidade que você almeja e que considera de status dentro da empresa?

- De 1 a 2 anos e 11 meses
- De 3 a 5 anos e 11 meses
- De 6 a 9 anos e 11 meses
- Mais de 10 anos

10. Como você prefere trabalhar?

- Sozinho
- Em equipe
- Mesclar trabalhos individuais e em equipe

11. Se prefere trabalhar sozinho. Porque?

- Posso fazer melhor que os outros
- Trabalho mais concentrado
- Prefiro ter um reconhecimento individual sobre o trabalho que realizo
- Outro: _____

12. Se prefere trabalhar em equipe. Porque?

- O conhecimento entre os membros da equipe se complementam
- Compartilhamento de diferentes pontos de vista
- Trabalho acaba sendo mais rápido e mais eficaz
- Gosto de me relacionar e cooperar com outras pessoas
- Outro: _____

13. Se prefere trabalhar em equipe. Desde que seja com pessoas...

- da mesma idade que eu
- mais velhas que eu
- mais novas que eu
- Outro: _____

14. Quais são na sua opinião as melhores formas de reconhecimento do seu trabalho?

- Aumento de responsabilidades e atividades
- Aumento da remuneração
- Possuir maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho
- Receber um feedback positivo
- Convite para participar de projetos mais desafiadores
- Outro: _____

15. Qual sua preferência quanto à duração de projetos em que você é envolvido?

- Prefiro trabalhar em projetos de longo prazo, pois possuo maior oportunidade de aprofundamento
- Prefiro trabalhar em projetos de longo prazo, pois são mais complexos
- Prefiro trabalhar em projetos de curto prazo, pois são mais dinâmicos

Prefiro trabalhar em projetos de curto prazo, pois terei resultados mais rapidamente

Outro: _____

16. Dentre as opções abaixo, enumere de 1 (a mais importante) a 5 (a menos importante), em ordem de importância, os aspectos que você mais valoriza em sua vida:

Família

Qualidade de vida

Carreira profissional

Amigos

Outros: _____