

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA GUIMARÃES SOBROZA

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS

Rio de Janeiro

2011/2

LETÍCIA GUIMARÃES SOBROZA

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: PROF. URIEL DE MAGALHÃES

Rio de Janeiro

2011/2

Sobroza, Letícia Guimarães

A retenção de talentos da geração Y nas
organizações brasileiras.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do
Rio de Janeiro, 2011.

Bibliografia: f.29

À minha família, que sempre me apoiou em tudo, e à minha amiga Kelly, que foi minha grande companheira durante todo o período de faculdade.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar estratégias e ações que favoreçam a retenção dos talentos da geração Y nas organizações. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca do perfil da geração Y e das expectativas desses indivíduos em relação ao ambiente organizacional e à carreira, a fim de conscientizar os líderes sobre as diferenças entre esta geração e as anteriores e sobre a importância de se adaptar a esses jovens. Foram identificadas as principais dificuldades para a retenção desses talentos e o que pode ser implementado para propiciar a motivação dos mesmos, evitando que a empresa perca as oportunidades que esses jovens talentos podem proporcionar para o negócio.

Palavras chave: Geração Y, Retenção de Talentos, Motivação

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Objetivos e delimitação.....	7
1.2. Relevância.....	7
1.3. Problemática.....	8
1.4. Recursos metodológicos	8
2. A EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES	9
2.1. O conceito de gerações	9
2.2. Tradicionalistas	9
2.3. Baby Boomers.....	10
2.4. Geração X.....	11
2.5. Geração Y.....	12
2.6. As gerações no Brasil.....	15
3. RETENÇÃO DE TALENTOS	17
3.1. Conceito e práticas de retenção de talentos	17
3.2. Razões mais frequentes para que profissionais talentosos decidam deixar a empresa	19
3.3. Retenção de talentos da geração Y	20
3.4. Com a palavra, a geração Y	25
4. CONCLUSÃO.....	27
5. BIBLIOGRAFIA.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivos e delimitação

De acordo com números da consultoria Booz Allen, até 2025 a geração Y representará 44% da população economicamente ativa. O presente trabalho visa identificar as ações mais eficazes que as organizações podem colocar em prática com o objetivo de reter os talentos desta geração, que é caracterizada, entre outros aspectos, pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras e pelo imediatismo.

Para permanecer competitiva a empresa precisa do conhecimento, habilidade e competência de seus colaboradores, por isso, é imprescindível reter os melhores talentos, pois através desses profissionais será possível se manter num patamar acima das outras instituições, enfrentar as mudanças frequentes no cenário social, econômico, político, cultural, tecnológico e ambiental, agregar valor ao negócio e aproveitar as oportunidades de mercado, sendo uma forte estratégia organizacional para vencer os desafios.

1.2. Relevância

Atrair e reter talentos são fundamentais para o sucesso organizacional, seja a longo ou curto prazo, pois talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento, daí a necessidade de não só atrair, mas desenvolver e reter esse tipo de profissional. A partir desse contexto, a realização do presente estudo irá identificar alguns obstáculos no processo de e retenção de talentos, bem como sugerir ações que facilitem esse processo.

A geração Y, que é a geração digital, é composta por jovens, otimistas, engajados, cooperativos, críticos, acostumados com a renovação tecnológica, questionadores, inquietos, capazes de realizar inúmeras tarefas ao mesmo tempo. Essas características podem significar grandes talentos para as empresas, mas a maioria delas parece ter dificuldades em lidar com pessoas com esse perfil e retê-las na organização.

Dessa forma, algumas empresas vêm apresentando dificuldade em como adaptar esses jovens a uma cultura rígida, que “segue as regras” da companhia como as outras gerações (X e baby

boomers). E o presente trabalho justifica-se por fazer um alerta aos gestores para as adaptações que a empresa deve fazer para motivar e corresponder às expectativas desses jovens, diminuindo a rotatividade dos jovens pertencentes à geração Y.

1.3. Problemática

A geração Y vem com um grande potencial de revolucionar as empresas e os negócios devido a suas características marcantes e sua ambição, representando assim, um combustível importante para as empresas. Porém, apesar da maioria dos líderes das organizações reconhecerem esta importância, grande parte deles não está devidamente preparada para reter a geração Y, que é conhecida por trocar de empresa como quem troca de roupa.

Quando a empresa perde esses jovens, ela não só está deixando de criar valores para a organização através do potencial da geração Y, mas também está perdendo o investimento feito nessas contratações e no treinamento e desenvolvimento desses colaboradores.

Os líderes precisam conhecer melhor esta geração de jovens e saber de suas expectativas, dos fatores que os motivam e os que os desmotivam, e assim trabalhar no sentido de reter talentos em um mercado cada vez mais competitivo.

1.4. Recursos metodológicos

Este estudo utilizou a pesquisa exploratória, que consiste em realizar um estudo preliminar do tema em questão, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa que se seguirá possa ser realizada com uma maior compreensão e precisão.

Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Quanto ao delineamento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian

apud Boihagian (1995:68), consiste na procura de referências teóricas publicadas em documentos, tomando conhecimento e analisando as contribuições científicas ao assunto em questão. Por ser de natureza totalmente teórica, é parte obrigatória de outros tipos de pesquisa.

Pode-se classificar a natureza deste estudo como exploratória por se dedicar à compreensão dos significados sem a obrigação de apoiar-se em dados estatísticos. Sendo assim, pode-se afirmar que o presente trabalho é classificado como exploratório e qualitativo, abordando os principais conceitos e informações que impactam o objeto de estudo.

2. A EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES

2.1. O conceito de gerações

Geração é definida como um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências a ela associadas. (ERICKSON, 2011). Pela primeira vez as organizações estão abrangendo pessoas cujo espectro de idade é maior do que quarenta anos (LOMBARDÍA, 2009). Isso leva a pensar sobre as diferentes formas de enfrentar a vida de indivíduos de cada faixa etária.

Assim, para compreender melhor essas diferenças e auxiliar as organizações a desenvolverem políticas adequadas para cada grupo etário, foi criada a teoria das gerações, dividindo os grupos de acordo com o ano de nascimento, compreendendo assim intervalos de aproximadamente quinze a vinte anos. As gerações mais estudadas são a Geração Baby Boomer, a Geração X e a Geração Y, porém estas não são as únicas. Esses são grupos de pessoas que podem compartilhar hoje o mesmo local de trabalho. Para as organizações, e especialmente para a liderança, o desafio é equilibrar as visões de mundo e desenvolver políticas e práticas que facilitem a convivência de pessoas tão diferentes.

2.2. Tradicionalistas

Nascidos entre 1928 e 1945, foram adolescentes no período de 1940 a 1950. Atualmente a Geração de Tradicionalistas pode ser reconhecida como pais de parte da Geração X (ERICKSON, 2011). Apesar de não serem mais numerosos no ambiente de trabalho, a

estrutura das organizações ainda é muito baseada em sua forma de pensar. Tendo vivenciado o período das grandes guerras, os Tradicionalistas passaram pelos racionamentos em razão dos conflitos. Por serem adolescentes no período pós- guerra, eram patriotas, participaram de um momento de grande crescimento econômico e oportunidades. Contudo, as diferenças sociais, especialmente entre afrodescendentes e brancos, ainda eram fortes.

Criadores de grandes bases das organizações de hoje, como a hierarquia e o planejamento, os Tradicionalistas viam no reconhecimento financeiro um grande motivador, vendo um adicional ou uma compensação monetária como uma grande cortesia capaz de influir em qualquer decisão. (ERICKSON, 2011).

2.3. Baby Boomers

Os Baby Boomers já são uma geração mais presente no mercado de trabalho em comparação aos Tradicionalistas, nascidos entre 1946 e 1961, tendo sua adolescência entre 1960 e 1970, os Boomers cresceram em um período de revoluções. Desde a guerra do Vietnã até o assassinato de Kenedy e de Martin Luther King Jr, grandes líderes políticos e sociais da época. Dessa forma os Boomers tomaram a postura de transformar o mundo que estava à deriva, com envolvimento pessoal. (ERICKSON, 2011).

Em relação ao desenvolvimento intelectual, os Boomers acabaram passando por escolas que ainda não conseguiam se adaptar à crescente quantidade de novos alunos, por consequência a demanda por vagas na faculdade era crescente e a oferta não atendia a todos, assim eles acabaram criando um espírito competitivo forte, que os levou a crescer dentro das organizações. Dentro delas, passaram a prezar por sistemas meritocráticos e enxergam no dinheiro e na posição um motivador quase da mesma forma que os Tradicionalistas, porém como um símbolo de vitória ao invés de símbolo de pertencimento.

Hoje, com seus cinquenta, sessenta anos os Boomer recuperam seu idealismo, percebendo que, muitas vezes, não alcançaram os ideais de sua juventude.

2.4. Geração X

O nascimento da Geração X, ou Geração da Crise, como é conhecida na América Latina, se dá a partir de 1965 e se estende até meados de 1979. Esta geração teve sua adolescência entre 1980 e o início dos anos 1990. Ela se distingue de outras gerações, especialmente, por seu tamanho reduzido. Sendo este o período de real formação das opiniões e percepção, devemos observar o contexto da época. Marcado por grandes incertezas e mudanças sociais, o período de 1980 a 1990 contou com várias situações mundialmente marcantes, entre elas:

- Economia estagnada
- Reengenharia nas organizações
- Guerra Fria e queda do muro de Berlim
- Ambiguidades em ações governamentais (Guerras sem aparente motivo)
- Desastre de Chernobyl
- Explosão do ônibus espacial Challenger
- Clonagem de uma ovelha em 1997
- Surgimento do vídeo game e do PC
- Epidemia de AIDS
- Movimento pelos direitos das mulheres
- Mães ausentes e aumento da taxa de divórcio

Vivenciar estes acontecimentos provocou na Geração X um sentimento de descrença em relação a diversas instituições sociais já estabelecidas. O ingresso das mulheres no ambiente de trabalho, por exemplo, desencadeou um desequilíbrio na estrutura familiar não conhecido anteriormente, sendo que os adolescentes da época acabavam deixados por sua conta própria, apoiando-se então em amigos, muitos na mesma situação. Esse desequilíbrio familiar acabou gerando também um aumento do número de divórcios, fragmentando ainda mais o núcleo familiar. (ERICKSON, 2011).

As guerras e desastres como Chernobyl e a explosão do ônibus espacial também contribuíram para uma descrença no estado e na política. Somados ao resultado da reestruturação nas empresas, a Geração X acabou por se tornar descrente nas organizações como um todo, sabendo que não devia esperar nada dessas instituições, mas buscar seu desenvolvimento através delas.

Com esse sentimento de desamparo vindo de todas as estruturas sociais conhecidas, a Geração X acabou por rejeitar a forma como seus antecessores viam o mundo. Enquanto as duas gerações anteriores possuíam muitos ideais, a Geração X, ao ver muitos desses ideais em conflito, acabou por negar qualquer tipo de ideal, o que desenvolveu um grupo de pessoas mais individualistas.

A situação econômica no período de ingresso da Geração X no mercado de trabalho não era favorável, com um excesso de pessoas da geração anterior já graduadas. A disputa por um espaço tornou-se mais complicada, assim, os adolescentes cresceram pensando que a única forma de se manter no mercado é garantir o status social através do trabalho, sem apego à organização, mas com o objetivo de crescer e juntar dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar.

Além disso, apesar de vivenciarem o surgimento do PC e dos videogames, as pessoas de Geração X são mais conservadoras, contam com certa resistência à tecnologia e gostam de regras em sua vida profissional (RUGGIERO, 2008).

Hoje, a Geração X se vê cercada por duas grandes gerações no ambiente de trabalho, os Boomers e os Y. Esta situação causa neles um grande desconforto, porque, além de tudo, Boomers e Y parecem se dar muito bem. Estando hoje na faixa dos trinta a cinquenta anos, a Geração X não deve enxergar a aposentadoria ou mesmo a velhice tão próxima quanto seus pais. Com o aumento da expectativa de vida, chegar aos oitenta anos de forma ativa no mercado já se mostra como uma realidade possível. (ERICKSON, 2011)

2.5. Geração Y

Após a Geração X, temos um grupo de pessoas que nasceu entre 1980 até 1995, sendo adolescentes entre 1990 e 2000. Denominada Geração Y, esses indivíduos cresceram em uma época onde a economia já estava estabilizada, o desenvolvimento tecnológico já despontava como uma grande ferramenta e atos terroristas já começavam a acontecer, de tempos em tempos, sem previsão ou lógica aparente. Somam-se a isso os casos de violência em escolas americanas como Columbine e muitas outras. Esses acontecimentos imprevisíveis acabaram por imprimir à Geração Y um sentido de mundo aleatório, onde as coisas acontecem sem muita antecipação. (ERICKSON, 2011)

Para a Geração Y, viver sem poder prever os acontecimentos gerou a necessidade de aproveitar a vida plenamente, agora, trazendo então uma das características mais marcantes dessa geração, o imediatismo.

Criados em sua maioria pelos Baby Boomers, os pais da Geração Y tentavam corrigir a ausência sentida pela Geração X, compensando sua ausência com presentes e afins, buscando estar mais envolvidos na vida de seus filhos, criando pessoas que desde pequenas tem a autoestima elevada, sabem que podem conseguir o que querem e são determinadas a alcançar seus objetivos. Além disso, a Geração Y admira seus pais e compartilha com eles muitas afinidades (LIPKIN. PERRYMORE, 2010).

Formou-se um grupo de novos trabalhadores que não tem medo de questionar autoridade, gostam de ser ouvidos e de sentirem que fazem a diferença. Para eles todos se interessam por suas opiniões, e eles se manifestam independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado. (ERICKSON, 2011) Sua habilidade com a tecnologia os faz serem multitarefa e quererem executar várias coisas ao mesmo tempo. Como conseqüência, são impacientes e não conseguem, muitas vezes, perceber a real importância de um planejamento, e querem ir direto para a ação. Questionam tudo a que são submetidos e muitas vezes aparecem com soluções simples. A Geração Y está constantemente conectada. Suas interações são muito mais virtuais do que presenciais e tudo que compartilham gera um volume de informação monstruoso, que para as outras gerações é difícil de compreender. (ERICKSON, 2011)

Tendo vivenciado momentos de crescimento e estabilidade econômica, a Geração Y vê as oportunidades em longo prazo de maneira positiva, amparados pelos pais e por esse otimismo, eles buscam empresas em que realmente queiram trabalhar e não um simples emprego.

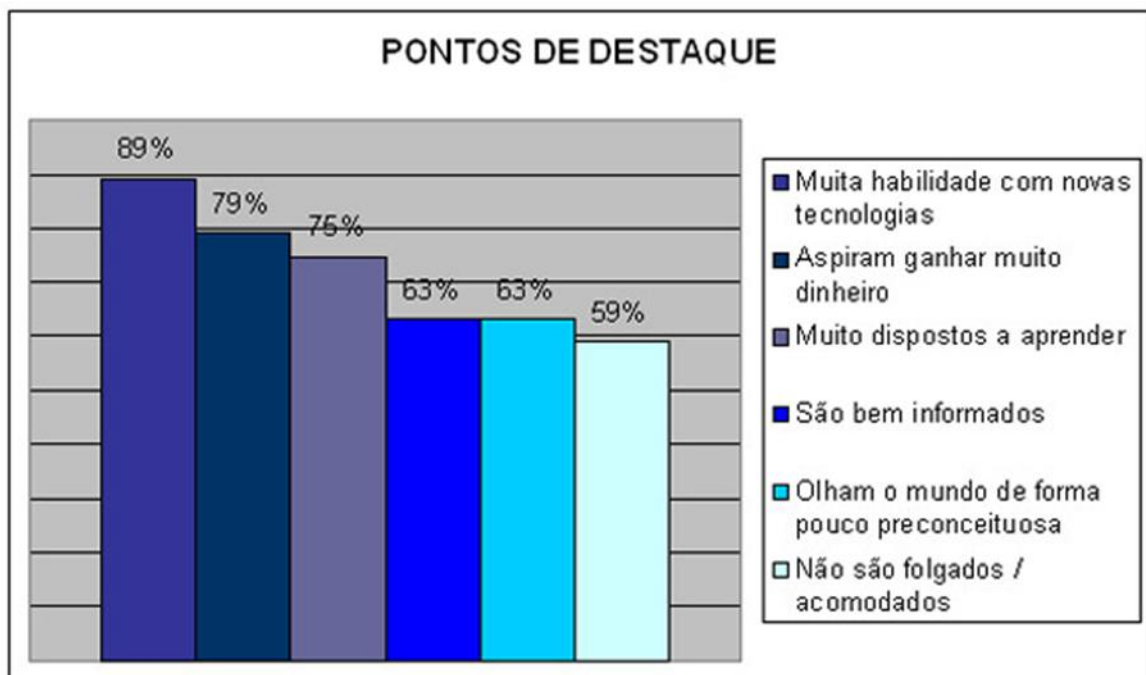
A Geração Y cresceu junto com a internet, a popularização dos celulares e a criação das redes sociais. Por isso, são muito abertos a dividir informações e compartilhar conhecimentos adquiridos, seja por razões profissionais ou não (LIPKIN. PERRYMORE, 2010).

Alguns autores consideram que a influência da tecnologia é tão expressiva no grupo mais jovem da Geração Y que os chama de iY, em referencia a internet e a equipamentos tecnológicos como iPods entre outros. Segundo Elmore (2011) esse grupo, dentro da Geração Y, apresenta algumas características mais fortes como estilo de vida sedentário, relacionamentos instáveis e volúveis além de um narcisismo além do normal.

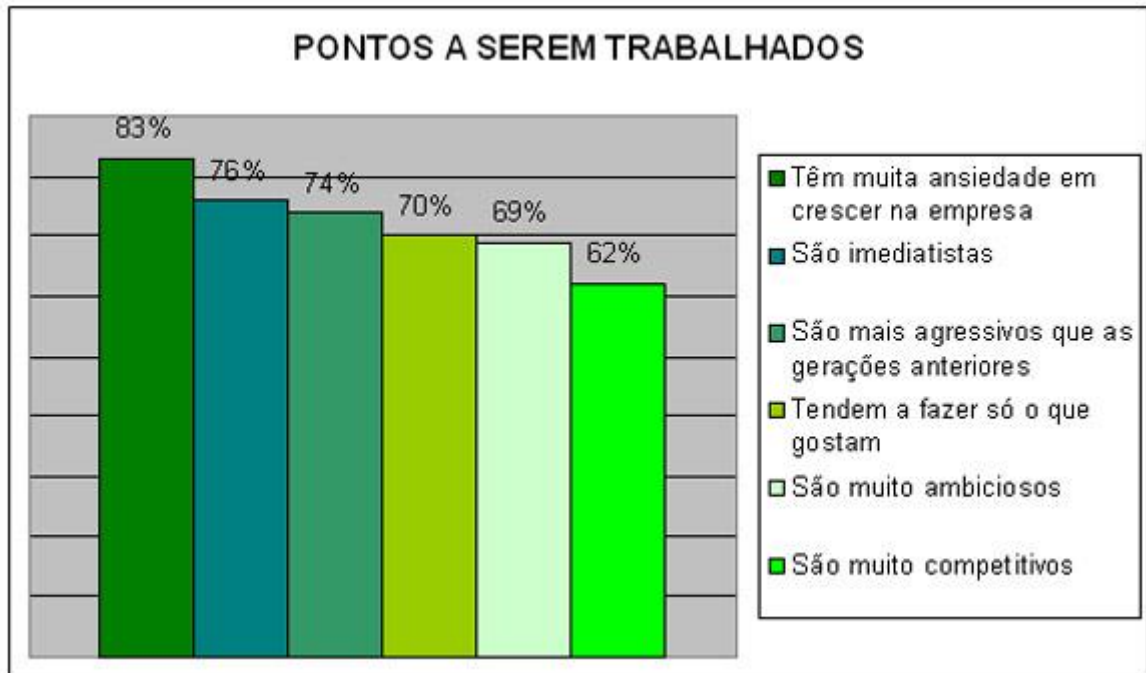
Contudo, ao contrário da X, a Geração Y está em busca de um ideal, ainda não definido, mas em processo. As pessoas dessa geração sentem que podem fazer a diferença no mundo, e que sua identidade não precisa ser baseada em um padrão e sim em elementos puramente pessoais. Essa noção trouxe à Geração Y um sentimento de liberdade de expressão e igualdade, colocando de lado resistências ao diferente, como acontecia em gerações anteriores.

Sua motivação para trabalhar não reside na busca de status social, pelo contrário, a Geração Y busca a realização pessoal através do trabalho. Isso os faz parecer mais volúveis, sem apego a uma empresa específica e sim determinados a fazer o que lhes proporciona uma maior satisfação. Nesse aspecto eles buscam organizações que estejam alinhadas com seus valores e que permitam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Buscam experiências que permitam o máximo de diversão e também valorizem as relações interpessoais. (ERICKSON, 2011)

Alguns gestores foram entrevistados e identificaram quais as percepções positivas e negativas que eles têm dos profissionais da Geração Y. Considerando as características importantes para um bom futuro na empresa e as que precisam ser mais bem trabalhadas em um ambiente corporativo. Abaixo seguem os gráficos que ilustram esses pontos fracos e fortes.



Dados do estudo do Ateliê de Pesquisa Organizacional



Dados do estudo do Ateliê de Pesquisa Organizacional

2.6. As gerações no Brasil

Como outras teorias, a teoria das gerações teve sua origem e foco de pesquisa centrado na sociedade americana, o que acaba exigindo uma análise mais atenta quando se busca estudar sua aplicabilidade à sociedade brasileira. Assim, surgiram alguns estudos a respeito das gerações no Brasil, focando inclusive a questão de quão significativa é a participação da Geração Y no mercado de trabalho hoje.

Segundo Rosseto (2009), no Brasil, a Geração Y só é expressiva em algumas regiões, diferentemente do contexto americano. Rosseto (2009) afirma que na verdade, após o estabelecimento de um cenário de maior estabilidade, o Brasil começou a produzir os primeiros representantes da Geração X, focados na carreira e orientados pelo senso de oportunidade.

Ocupando cargos executivos em grandes organizações ou criando empreendimentos não se pode considerar que a principal fonte de novos executivos para a estrutura corporativa brasileira serão os jovens Y. Eles ainda são poucos quando se consideram toda a população e o potencial brasileiro (ROSSSETO, 2009).

Contudo não se pode menosprezar a participação dos integrantes da Geração Y, os quais

chegam ao Mercado buscando o conhecimento e o reconhecimento por seu trabalho. As empresas devem buscar compreender essa geração. Porém, Nogueira (2010) defende que a Geração Y brasileira não é semelhante à Americana pois, enquanto nos países desenvolvidos sentiam-se as ameaças da guerra fria, no Brasil vivia-se o fim ditadura, o neoliberalismo e o crescimento das telecomunicações. Segundo ele, a Geração Y brasileira passou por um período de proliferação de tecnologias, sendo influenciada pela escassez na década de 90, quando uma linha telefônica custava milhares de reais, e pela abundância no século XXI quando já existem mais celulares do que habitantes no mundo.

Levando em conta, entre outras características, a realidade do uso da internet no Brasil, muito menor que nos Estados Unidos, Nogueira (2010) cita ainda quatro perfis de integrantes da Geração Y brasileira, identificados em uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais em 2007 com estudantes do curso de administração de diversas instituições de ensino superior nacionais. São eles:

- Os engajados: focam na vida profissional e aceitam as condições do mercado de trabalho.
- Os preocupados: têm ambições mais modestas que os anteriores, mas também estão totalmente voltados para suas carreiras.
- Os céticos: acreditam que a competição do mercado é exagerada e nociva, por isso preferem carreiras acadêmicas ou públicas.
- Os desapegados: dão mais importância à convivência familiar que à carreira profissional, buscam lugar nas empresas públicas.

Nogueira (2010) ainda apresenta quatro perfis com uma visão considerada pessimista:

- Os Alienados: só pensam no sucesso financeiro de suas carreiras.
- Os inseguros: querem pensar só na carreira, mas não são tão alienados.
- Os realistas: sabem que o mercado é um lugar dos espertos e malandros.
- Os responsáveis: consideram a família como razão para o trabalho.

Todas essas características podem ser encontradas em integrantes do Mercado de trabalho o

que levanta a questão de quão semelhantes são os integrantes da Geração Y.

3. RETENÇÃO DE TALENTOS

3.1. Conceito e práticas de retenção de talentos

A organização deve preocupar-se em reter os talentos da companhia, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) diz:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável com a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

O comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, também são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na instituição, como diz Davenport (2001, p. 210), no trecho a seguir:

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa, mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, temos alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos.

Segundo Nakashima (2003), no texto “Reter Talento, o maior desafio”, a retenção de talentos exige um pensamento em duas grandes dimensões, que envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Reter talentos, entende-se por políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa. O raciocínio pode ser complexo, mas não podemos esquecer das dimensões do ser humano, que o tornam único e responsável pelos seus desejos e realizações. Em poucas palavras, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ter o mesmo significado para o outro. A retenção, ou fidelização do funcionário para com a empresa, é influenciada por meio dos referidos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos, com os objetivos pessoais de cada um.

Em síntese para Kaye (2004), diretora da Beverly Kaye & Associados, a retenção de talentos é o principal problema das empresas. Solucionar esse problema significa ter empresas mais lucrativas, funcionários mais felizes e mais produtivos e clientes mais satisfeitos. Perder funcionários é também dispendioso. Estudos mostram que o custo para repor um talento perdido vai de 70% a 200% do salário anual desse colaborador. Há as despesas de anúncios, recrutamento, orientação e treinamento do novo colaborador, diminuição da produtividade, até que o novo colaborador acerte o passo e a perda de clientes fiéis ao colaborador, que deixa a empresa.

O futuro chega cada vez mais rapidamente. Novas tendências que afetam os negócios surgem a cada dia, na visão de Mausbach (2006), tornam-se cada vez mais imprescindíveis, pessoas capazes e motivadas para assegurar a competitividade da empresa; sendo assim é preciso atrair, desenvolver e reter talentos para a organização, se manter competitiva.

Pode-se citar algumas políticas de Recursos Humanos adequadas para a retenção de talentos:

- Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas/processos, clima interno etc.);

- Oferecer ambiente saudável (Ex.: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- Processos de motivação constante (Ex.: integrações, atividades externas etc.);
- Propiciar constante desenvolvimento (Ex.: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);
- Transparência e comunicação compartilhadas (Ex.: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);
- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex.: remuneração atrativa e variável – participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações/bônus);
- Valorização do potencial dos colaboradores (Ex.: empowerment, novos projetos e desafios etc.).

3.2. Razões mais frequentes para que profissionais talentosos decidam deixar a empresa

Na visão de Branham (2002), essas são as razões, de maneira geral:

- Não veem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho. É desmotivante, segundo o autor, para a maioria das pessoas com alto desempenho, verificar que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados do que seus colegas, mas que recebem o mesmo percentual de aumento ou bônus. Quando ocorre a situação inversa – quando os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários proporcionalmente a maiores resultados – tornam-se motivados, energizados e tenderão a partir menos.

- Não percebem oportunidades de crescimento ou promoção: Se um empregado não perceber oportunidade de crescimento ou promoção, mesmo quando existiam, para todos os fins práticos, não existirão de fato. Os gerentes falham por não perguntar aos funcionários seus objetivos de carreira, não informar os planos, que porventura, possuam para os mesmos e por não manter um diálogo profissional sempre aberto.

- Não consideram seu trabalho importante ou suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas por terceiros. O ponto é que todo funcionário, precisa acreditar que o seu trabalho

é de importância fundamental, para o sucesso do empreendimento. Isso significa que o gerente precisa transmitir, com forte segurança, exatamente como o trabalho do funcionário é central para a missão da empresa. Os gerentes também devem aprender a não poupar elogios, porque esse é um importante fator no reforço da confiança, de que a função daquele funcionário é vital.

- Não tem oportunidade de usar seus talentos naturais. Muitas pessoas assumem funções por necessidade econômica, sem nunca pensar muito se o trabalho permitirá que façam uso de suas habilidades naturais. Da mesma forma, muitas empresas contratam funcionários por causa da necessidade econômica, porque precisam de alguém naquela posição imediatamente, mais do que precisam da pessoa certa, naquela posição. Depois de algum tempo, empregador e empregado ficam desgastados com a falta de relação entre talentos e tarefas. Por fim, um ou outro começa um processo de transferência ou demissão, criando mais um caso de rotatividade dispendiosa.

- Possuem expectativas pouco precisas ou irreais. Trabalhadores manuais às vezes, pedem demissão porque se dão conta, depois de alguns dias na função, de como o trabalho é pesado e sujo. Os funcionários de escritório pedem demissão porque são colocados em um cubículo, em vez do escritório que esperavam receber.

3.3. Retenção de talentos da geração Y

Conforme Schein (1964 apud GREENHAUS et al., 2000), graduados, ao escolherem seu primeiro emprego, buscam: oportunidade de promoção, fazer algo importante, responsabilidade, oportunidade de usar aptidões especiais e sua formação educacional, desafio e aventura, oportunidade de ser criativo e original, alto salário. É comum que pessoas com níveis muito altos de expectativas experimentem considerável desilusão e insatisfação quando se deparam com a realidade do ambiente de trabalho.

Segundo Greenhaus (2000, p. 159), há uma diferença entre as expectativas dos jovens ao entrar em uma empresa e o que eles, de fato, experimentam quando entram, conforme descrito abaixo.

Ao entrar em uma empresa, geralmente o jovem espera que:

- Terá um grande grau de liberdade para decidir como seu trabalho será feito;
- A maior parte dos seus projetos será interessante e significativa;
- Receberá ajuda e feedbacks construtivos do seu chefe;
- Promoções e salário aumentarão com base no quão bem ele fará o trabalho;
- Estará apto para aplicar as últimas técnicas e tecnologias para ajudar a organização;
- Estará apto a balancear suas responsabilidades de trabalho e família sem muita dificuldade.

O que ocorre, muitas vezes é que ele acaba experimentando que:

- O chefe determina muito o que ele deve fazer e como fazer;
- Parece que tem uma quantidade sem fim de tarefas mundanas e triviais;
- Não consegue saber o que realmente está fazendo no seu trabalho;
- Promoções e dinheiro são apertados e parecem estar baseados em fatores que não o seu desempenho;
- As pessoas resistem em adotar suas sugestões, mesmo quando as formas antigas são ineficientes;
- Suas responsabilidades de trabalho e de família frequentemente interferem umas nas outras.

É claro que não é possível as empresas atenderem a 100% dessas expectativas, mas as organizações devem estar cientes das necessidades da geração Y e tentar ao máximo criar um cenário propício à motivação destes jovens.

Neste esforço o ambiente organizacional tem um papel fundamental. As práticas e ações organizacionais adotadas podem contribuir para que seus jovens empregados se tornem competentes e felizes.

Podemos destacar 5 focos de atenção que impactam no desenvolvimento da carreira dos jovens e, conseqüentemente, na motivação dos mesmos para permanecerem motivados nas organizações:

Desenvolvimento profissional

A boa empresa não é apenas aquela que apresenta lucro, mas a que também oferece ambiente no qual as pessoas boas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também

suas virtudes (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001). Segundo Eboli (2002), é fundamental que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, do empreendedorismo e o florescimento de líderes eficientes.

O gestor tem um papel essencial no desenvolvimento profissional do jovem ao lhe prover tarefas desafiadoras e lhe dar autonomia para desenvolver uma sensação de sucesso psicológico. No período de estabelecimento, jovens requerem que seu líder atue como coach, provedor de feedback, modelo e protetor de uma forma receptiva e que ajude a construir a autoestima. De fato, os supervisores devem se ver como desenvolvedores de carreira de seus subordinados e devem ser treinados e recompensados por cumprirem esse papel (GREENHAUS et al., 2000).

Carreira e reconhecimento

A diversidade de desejos e necessidades individuais de carreira aumentou dentro das organizações. Assim, embora a remuneração praticada pela empresa continue expressando a valorização atribuída aos empregados e os benefícios ainda reflitam a preocupação da empresa com o bem-estar de seus trabalhadores, a organização, “para manter a pessoa entregando o máximo das suas competências e obtendo realização naquilo que faz” (COSTA, 2010, p. 153) deve buscar conciliar as expectativas de carreira dos seus empregados com as demandas organizacionais.

Qualidade de vida

Outro aspecto essencial para o jovem em início de carreira é a preocupação efetiva da empresa com a saúde das pessoas com as quais estabelece uma relação de trabalho. A questão da saúde não é apenas uma questão ligada a um bom plano de assistência médica, envolve também aspectos educacionais e de preocupações com a integridade. A integridade do empregado não está reduzida ao aspecto físico, se estende também ao psicológico e social.

Borges e Yamamoto (2004) afirmam que a adoção das novas tecnologias pelas empresas, tais como a informática e a automação, bem como a revolução nos meios de comunicação, principalmente com o advento da internet, trouxeram a flexibilização dos processos produtivos e das relações de trabalho, que, em conjunto com a competição industrial global,

fez com que o paradigma da submissão do trabalhador às máquinas e aos processos padronizados preconizados pelo modelo de produção taylorista-fordista fosse substituído por políticas de gestão nas quais o bem-estar dos trabalhadores se tornasse central para o bom desempenho organizacional. Pode-se notar que o ambiente físico do trabalho também fornece um esboço para o modelo de gestão passível de ser adotado pela organização. Empresas que se apoiam na tecnologia atual acabam por ter mais recursos para proporcionar a seus funcionários desafios e diversidade de tarefas e de processos no trabalho, bem como maior flexibilidade no expediente laboral.

Significado do trabalho

Herzberg (2003) afirma que os estímulos para as necessidades de crescimento são prioritariamente os conteúdos das tarefas laborais. Dentre eles estão realização, o trabalho em si mesmo, autonomia e responsabilidade. O conteúdo do trabalho deve ser enriquecido de forma que forneça oportunidades de crescimento psicológico ao funcionário para lhe trazer motivação efetiva. Os princípios das tarefas de trabalho ricas em conteúdo podem ser alcançados a partir de alguns fatores, como: remoção de alguns controles enquanto se retém a responsabilidade; aumento da responsabilidade dos indivíduos por seu próprio trabalho; fornecimento à pessoa de uma unidade natural completa de trabalho; concessão de autoridade adicional aos empregados em suas atividades e de liberdade no trabalho; fornecimento de feedbacks diretamente ao trabalhador; introdução de novas e mais difíceis tarefas; demanda do profissional por tarefas específicas ou especializadas que o tornem um expert (HERZBERG, 2003).

Identidade

O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, bolsas de estudo, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor (TEIXEIRA, 2002). O nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir, é um indicador fundamental da construção da identidade com a organização.

Tendo em vista os temas acima, e através da análise do perfil da geração Y feito anteriormente, podemos citar ações específicas que os líderes das organizações podem implementar que contribuem para a retenção dos jovens talentos nas organizações.

Discussão de metas – A geração Y passou a infância cumprindo as missões no videogame, por exemplo. Não informá-los dos objetivos maiores de cada tarefa e suas metas periódicas, os fazem se sentir desorientados. Planos de carreira são igualmente fundamentais para motivá-los.

Receptividade às novidades – A característica mais interessante dos jovens da geração Y é, muitas vezes, subutilizada: a ânsia por novidades. Este jovem é o maior indicador do que é que vai estourar no futuro, por isso, suas sugestões não devem ser ignoradas. Eles sabem que são jovens e precisam respeitar a autoridade dos líderes e suas experiências na área, e eles precisam que respeitem as suas tendências e a atualidade de suas ideias.

Liberdade de utilização de internet – E não é verdadeira a premissa de que o jovem vai ficar no Facebook o tempo todo e não vai fazer suas tarefas da maneira hábil. É preciso desconstruir a ideia de que a Internet é “malvada”. Muitos profissionais ainda mantêm essa raiz de preconceito vinda da resistência às novidades que a internet sofreu quando surgiu, mas para esta geração em questão, ela é vital. *A geração Y é do tamanho da internet*. Suas vidas se construíram em fazer todo tipo de coisa diferente aprendendo com a internet. Muito do que as pessoas admiram neles é graças à desenvoltura que têm com ela: a linguagem rápida, o aprendizado veloz, a capacidade de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo.

Quando estiverem em seus computadores vendo um vídeo no Youtube, podem tanto estar aprendendo um novo efeito para usar numa ideia de anúncio que tiveram para o novo produto, como aprendendo sobre qualquer assunto que surgiu dentro de sua tarefa. Muitas vezes um chefe pode reprimir o jovem por ele estar navegando na internet quando ele está apenas buscando uma maneira melhor de fazer o que lhe foi pedido. E é aí que muitos deles se sentem entediados e desvalorizados, o que diminui drasticamente a produtividade.

Múltiplas tarefas – A maneira mais efetiva de alguém fazer um indivíduo da geração Y ser mais lento é fazê-lo executar apenas uma tarefa após a outra, sem poder alternar ou conciliar os diversos assuntos. Ele produz mais se puder ter várias abas abertas no computador, cada

uma sobre um assunto diferente. É assim que ele resolve sua tendência à dispersão: ele mantém vários focos de interesse ligados ao mesmo tempo.

Liberdade para *breaks* – Alguns colaboradores, quando estão sobrecarregados, vão tomar um cafezinho, e depois voltam mais dispostos para o trabalho. A geração Y, muitas vezes prefere substituir o cafezinho por entrar no Facebook, por exemplo, e isso pode fazer muita diferença em sua produtividade e satisfação.

3.4. Com a palavra, a geração Y

A página da internet Foco em Gerações (www.focoemgeracoes.com.br) criou uma comunidade da Geração Y no Facebook e teve a iniciativa de dar a voz à própria geração Y perguntando para que eles “Qual a dica que a geração Y daria para as empresas e seus administradores?”.

Seguem abaixo as declarações de alguns participantes do grupo, com destaque para a importância atribuída à tecnologia e flexibilidade no ambiente de trabalho que, na opinião dos jovens, pode auxiliar em uma melhor qualidade de vida.

“Primeiramente acredito que a Geração Y tenha ainda muito pouca voz dentro de uma empresa. Portanto, se fossem dar uma dica aos seus administradores, deveriam primeiro ter maior confiança e credibilidade nesses espaços.

Caso isso seja realmente possível, seguindo a linha de estudos feitos sobre tal geração e generalizando as empresas como uma coisa só (o que é complicado, afinal cada ramo empresarial possui gestões ímpares), acredito que teríamos ‘conselhos Y’ básicos, como:

- *Socialização de informações básicas de cada setor da empresa para todo seu compartilhamento, pois isso faz com que se tenha uma visão geral e mais dinâmica.*
- *Carga horária flexível para a adaptação dos Y's, afinal, se é preciso cumprir 40 horas semanais, que sejam pelo menos 30 horas determinadas e cumpridas pelo horário que melhor convém ao Y.*

- Disponibilização de tecnologias que agilizem o trabalho, pois se um Y sabe que existe algo que facilite seu trabalho e a empresa não o possui, certamente se sentirá desanimado para realizá-lo.

- Parcerias da empresa com outras do ramo estético. Pode parecer bobo, mas os Y's são vaidosos e se sentiriam bem mais confiantes e dispostos ao trabalho sabendo que possuem regalias para cuidarem da sua beleza e saúde.”

Autor: Wagner M. Moreira

“A dica que dou é para as empresas que ainda não se antenaram para o novo mundo: entendam que a tecnologia é a nossa principal parceira nas atividades. Muitos ainda se restringem ao básico. Se houvesse dedicação em aprender novas ferramentas tecnológicas, seus rendimentos no trabalho seriam muito melhores. Consequentemente, não existiriam tantos atritos entre os Y's e as outras gerações antecessoras.”

Autor: Jorge L. Wanderley

“Nossa geração foca em qualidade de vida: ou seja, ficar horas fazendo hora extra, sentado na frente de uma tela de computador, atrás de uma pilha de papéis é coisa ultrapassada! A tendência é a flexibilização das rotinas de trabalho (home office, por exemplo), escala de horários mais flexíveis, ambiente organizacional mais ergonômico, intervalos mais produtivos...”

Autora: Jéssica H. Müller

“Minha visão já está um pouco mais “chata” que a dos comentários anteriores. Concordo com tudo exposto, mas já aprendi que não é tão simples assim. Sei da dificuldade do gestor X ou baby boomer em aceitar essa flexibilidade pela má fama de jovem. E também já ouvi cada questionamento de Y que está muito além de um home office, por exemplo. O que posso

‘dicar’ que vem dando certo nas empresas que apostam na geração Y é a mesa redonda: conversar, expor, questionar e, é claro, aceitar a opinião de todos!’

Autor: Thiago Marçal

“Se eu pudesse dar uma dica para as empresas e seus administradores de como lidar com a geração Y seria: apresentem um plano de carreira conciso. Quais são as metas a serem alcançadas? Quais as perspectivas para cada meta alcançada? A geração Y é tida como imediatista; porém, se as regras do jogo ficarem claras, essa ansiedade pode ser contornada! Somos a força de trabalho das empresas dos próximos anos e queremos crescer JUNTO a elas. Temos uma grande capacidade de nos adaptarmos ao ambiente, e se temos muito a aprender com a Geração X, essa, com certeza, pode estar perdendo de aprender conosco sobre como se adaptar rapidamente. Mais flexibilidade e comunicação. Afinal, logo atrás da geração Y, vem a geração Z!”

Autor: Bethânia Andrade

4. CONCLUSÃO

Ao pesquisar sobre a geração Y, uma das informações que se encontrará é de que esta “troca de empresa como troca de roupa”. Paralelo a isto, é inegável a importância, impacto e influência desses jovens no mercado. É um novo perfil de colaboradores: impacientes, rápidos nas decisões, insatisfeitos e inclinados para contentamento imediato de seus anseios e sonhos, como se não tivessem tempo a perder. Hoje, a preocupação desses jovens está em buscar organizações compatíveis aos seus valores psicossociais, que promovam um ambiente de trabalho dinâmico e em constante mudança, motivando-os de diversas maneiras.

Essas características também trouxeram novidades para as empresas. As companhias precisam se adaptar aos novos colaboradores e adotar novas políticas e práticas se quiser mantê-los dentro da empresa.

A estratégia mais básica, quando se trata de retenção de talentos da geração Y é a empresa fornecer um ambiente que permita que seus colaboradores se desenvolvam, exponham sua criatividade e não tenham a sensação de que não possam cometer erros. Relações e processos transparentes também representam um grande passo para reter os novos talentos.

Hoje, os jovens procuram por plano de carreira, reconhecimento profissional, que é o principal motivo para procurarem outro emprego. Em busca de desafios, eles vão atrás de projetos envolventes, com oportunidade de crescimento rápido e de trabalharem com pessoas inteligentes e bem sucedidas. Desta forma, para não os perder, a empresa precisa ser dinâmico e propor novos desafios, projetos e responsabilidades.

Deve-se ressaltar que a preocupação desses jovens está em buscar locais de trabalho que sejam compatíveis com seus valores sociais, que possuam um ambiente corporativo dinâmico e em constante mudança para motivá-los de diversas maneiras. Uma das mudanças que a empresa pode fazer em seu ambiente é investir em ferramenta tecnológica que ofereça todo suporte, um ambiente que aposte no desenvolvimento do potencial humano e, principalmente, apresentar um processo de transparência por meio da comunicação e clareza.

A geração Y está mudando o mundo de todas as maneiras possíveis, e faz com que todos mudem para se adaptar às suas necessidades e anseios. E os primeiros que devem se adaptar são os líderes. Estes devem aprender a comunicar-se sempre, buscando retorno da equipe quanto a dúvidas e sugestões; devem ensinar aos liderados o que sabem, buscando desenvolver-los para as atividades, a fim de aumentar o grau de autonomia na realização das tarefas; devem envolver os colaboradores com as questões do trabalho, dando autonomia para a criação de soluções, envolvendo-os assim nas decisões da equipe.

Esse choque de gerações pode ser muito positivo. Os jovens sempre trazem novas maneiras de entender o mundo, e a solução é a capacidade de compreensão dos gestores para utilizá-las em proveito da empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração. 5ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

ENGELMANN, D. C. Como lidamos com a Geração Y? 2009

Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>

LIPKIN, N. PERRYMORE, A. A Geração Y no Trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, P. G. Quem é a Geração Y? HSM, 2009.

Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>

NOGUEIRA, T. A Geração Y brasileira 2010. Disponível em:

<<http://www.webdialogos.com/2010/cibercultura/a-geracao-y-brasileira/>>

OLIVEIRA, Sidnei. Era das conexões - tempo de relacionamentos. Integrare Editora, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. O nascimento de uma nova versão de líderes. Integrare Editora, 2010.

ROSSETO, F. Brasil: nem X, nem Y. Geração XY. 2009. HSM Online Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/brasil-nem-x-nem-y-geracao-xy>

RUGGIERO, A. P. Geração Y: Junte-se a eles! 2008. Disponível em

<http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5395/geracao-y-junte-se-a-eles.html>