

O DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS EM RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Y

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas

Marcos Daniel Gomes de Castro

marcosdg_12@hotmail.com

Fernanda Serotini Gordono

fernandagordono@hotmail.com

Maxwell Rodrigues Dos Santos

maxwellr.adm@gmail.com

Débora Scardine Pistori

debora@nlphd.com.br

Erlon Vinícius Torquato Junqueira

erlon@hotmail.com

Resumo: Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a busca pela sobrevivência e crescimento se deu em uma escala crescente. As empresas, através de seus gestores de pessoas, precisam entender a importância de reter seus talentos e fideliza-los, principalmente os pertencentes à Geração Y. Porém é necessário que se entenda a rotatividade, na maioria das vezes, decorre de insatisfação, desmotivação e, principalmente, falta de reconhecimento desses talentos. Isso acarreta em grandes custos com contratação e demissão, queda na produção e, conseqüentemente, insatisfação do cliente. Sendo assim, no ambiente organizacional, a retenção de talentos se torna relevante, uma vez que utiliza ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas. É importante salientar que o presente trabalho pretende mostrar como a Gestão de Pessoas pode reter seus colaboradores, principalmente da Geração Y, para assim, alcançar seus resultados e objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Desafio, Geração Y, Reter Talentos.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas para ser mais assertiva em suas políticas e ações, principalmente as voltadas à retenção de talentos, precisa conhecer as gerações que pertencem seus colaboradores.

Para Moraes, *et al* (2014), o conceito de geração é atribuído a um conjunto de indivíduos que nasceram em um determinado período, assim, cada geração possui suas próprias características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades, diferenciando-se assim umas das outras.

Ainda segundo os autores mencionados, cada indivíduo tem suas particularidades e características diferentes, principalmente em relação a valores e princípios. Desta forma, as gerações passam por ciclos, e esses ciclos se iniciam como uma geração idealista, depois para uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um “século”.

Segundo Soares (2009), com a atual junção das gerações nos dias de hoje, convivendo no mesmo ambiente de trabalho, faz-se necessário uma atuação da Gestão de pessoas mais flexível, inovadora e criativa.

Chiavenato (2014) vê a gestão de pessoas como um suporte à alta administração no desempenho das quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Este suporte da Gestão de Pessoas se faz necessário porque os administradores não realizam seus trabalhos sozinhos, mas por meio de pessoas, equipes. É por meio das equipes que os objetivos, metas e resultados de uma organização são alcançados. Uma área muito sensível à mentalidade e à cultura organizacional, pois ela é situacional, contingencial e, fortemente, dependente de diversos fatores como: estrutura e cultura organizacional, mercado, negócios, tecnologia, processos internos, modelo de gestão e, principalmente, pelas características das pessoas que a constituem. Todos esses aspectos fazem com que a gestão de pessoas seja singular em cada organização.

Conforme relatam Wada e Carneiro (2010), possivelmente, quatro diferentes gerações estão atuando juntas no mercado de trabalho hoje, que seriam: Tradicionais (nascidos até 1945), *Baby Boomers* (1946 a 1964), Geração X (1965 a 1979) e Geração Y (1980 a 1990). E há um conflito perceptível de ideias entre elas.

Mas, a Geração Z também é uma geração que está entrando no mercado de trabalho e já preocupa os Gestores, uma vez que as principais características encontradas são negativas como: falta de comprometimento, comunicação deficiente, não sabe se relacionar com as pessoas, *déficit* de atenção, falta de fidelização, entre outras (CHIAVENATO, 2014).

Com relação ao capital humano das empresas, a gestão de pessoas necessita reconhecer as diferenças entre as gerações para conseguir administrá-las e não apenas fazer meras comparações. Portanto, este trabalho não pretende findar os estudos e análises sobre o tema, mas pretende contribuir para que se compreenda e/ou confirme a efetividade dos métodos atuais bem como novas alternativas que poderão surgir para atrair e reter talentos da Geração Y. (LACOMBE, 2010).

Contudo, torna-se cada vez mais difícil para as empresas atrair e reter talentos com potencial de liderança das gerações sucessoras, pois vivem em constante mudança de seus valores e ações no que diz respeito ao mercado de trabalho como também na vida pessoal (SOUZA, 2000)

Foja (2009) afirma que, a exigência de mudança veio com a globalização e os avanços tecnológicos e com isso o aumento da complexidade empresarial que gerou uma preocupação com gerenciamento do capital intelectual, que também mudou.

Há mais de 20 anos outros autores já se preocupavam com o assunto. Segundo Lacombe (2010), a administração de pessoas é bem distinta da administração da produção, pois, quando se é produzido algo os recursos são solicitados em quantidades suficientes e a qualquer momento dentro de sua categoria, porém quando se trata de pessoas não é possível categorizá-las tão facilmente, pessoas não são reprocessadas ou solicitadas novamente como as peças de uma linha de produção.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da GP sejam plenamente alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 11)

Para Bergamini (2008), as organizações são organismos vivos crescentes, em desenvolvimento contínuo e quando consideradas bem-sucedidas ou estão crescendo ou no mínimo mantendo-se. O crescimento requer recursos: instalações, tecnologia, apoio, etc. E



com isso, mais pessoas, bem como: aplicação de conhecimento, habilidades e competências essenciais para competitividade da organização.

Com isso, as pessoas se tornam um diferencial competitivo para promoção do sucesso organizacional assegurando que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos tenham maior efetividade. Em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo as pessoas tornam-se competência básica das organizações. As empresas começam a constituir o elemento básico de seu sucesso quando amplia seus conceitos de investimento e passam a investir em quem entende de seus produtos e serviços, em quem sabe criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los, as pessoas, responsáveis por entender o que satisfaz e encanta os clientes.

A mesma opinião é reforçada por outro autor que diz:

O sucesso de uma empresa reside hoje mais em seu intelecto e em seu sistema de capacidade do que em seus ativos físicos. Gerenciar o intelecto humano – e convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a principal habilidade executiva de nosso tempo (ULRICH, 2001, p. 355)

Um estudo realizado por Foja (2009) trouxe dados importantes no que diz respeito às preocupações das organizações em atrair e reter seus talentos nas próximas duas décadas. As empresas precisarão entender os perfis dos seus talentos, bem como obter conhecimento sobre suas expectativas e desejos para atrair e manter seus funcionários.

As organizações precisam de todos os talentos na empresa, porém a geração que está entrando no mercado de trabalho é a geração y, por isso a necessidade de conhecê-los melhor, buscar suas características para desenvolver políticas consistentes de atração e retenção desses talentos. (DA SILVA; PAVANATO E BRITO, 2011, p. 2)

Também será apresentada, no presente artigo, a evolução do tema escolhido em três partes, sendo que a primeira descreverá as características da Geração Y, que por ser o objeto principal, não serão descritas as demais gerações. A segunda parte apresentará as vantagens e desvantagens que, levando em consideração o Clima Organizacional, as empresas têm em atrair e reter talentos desta geração. E a terceira parte, a mais relevante, relata as práticas e sugestões a qual poderá servir de alternativa para minimizar os impactos da rotatividade causada por esta geração onde um indivíduo pode migrar para a concorrência juntamente com todo o talento desenvolvido na empresa atual.



2 METODOLOGIA

O presente artigo surgiu em decorrência de um questionamento a respeito das práticas e/ou sugestões de modelos de gestão de pessoas para atrair e reter talentos da geração mais presente no mercado de trabalho atual, a Geração Y, uma vez que tal geração é o motivo de estudos devido ao fato de alavancar os índices de rotatividade das empresas. Para o mercado essa geração deixou de ser vista como vilã que gerava conflito e desconforto para mocinhos que agregam muitos benefícios por causa de suas características. Para alcançar o objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental visando identificar conceitos e aplicações sobre o assunto, com leitura sistematizada em material publicado em livros, revistas especializadas, artigos científicos e teses disponíveis. A revisão bibliográfica focou em termos como: retenção de talentos, geração y, capital intelectual, gestão de pessoas e talentos.

3 GESTÃO DE PESSOAS PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DA GERAÇÃO Y

a) Quem são as Pessoas da Geração Y?

Em uma época em que tecnologia ganhava forças em constante crescimento, desenvolvimento e modernização, um crescimento que marcou não somente a época como também as pessoas que nasceram durante este período. A estes denominaram “Geração Y”.

Na Sociologia, também chamados de Geração *Millennials* ou Geração da *Internet*.

As mudanças desta época foram tantas que também afetaram a conjuntura familiar. Wada e Carneiro (2010) em seus estudos relataram algumas análises importantes:

Analisando materiais bibliográficos internacionais como Huntley (2006), as crianças da Geração Y nasceram e foram educadas com diversas atividades diárias, pois seus pais trabalhavam o dia todo e se preocupavam com o futuro dos filhos. Muitos estiveram na escola desde o momento em que completaram quatro meses de idade, quando acabava a licença maternidade. Seus pais queriam assegurar-se que os filhos estavam sendo cuidados e educados, participavam da escolha do curso superior e do ingresso nas universidades e pressionavam professores e empregados para que oferecessem suporte a seus filhos. Seus pais os criavam com o ideal de que fizessem diferença no mundo. Então incentivavam participação em eleições nas salas de aula, desenvolvimento de ações de reciclagem, práticas de trabalhos voluntários, entrada no mercado de trabalho com senso cívico e responsabilidade social. (WADA e CARNEIRO, 2010, p. 7)



Para Lombardia (2008, p. 3 *apud* FOJA, 2009, p. 55), “nasceu uma sociedade preocupada com segurança” e, ainda como refere-se Soares (2009, p. 4), “uma geração de filhos desejados e protegidos”.

Dos Santos (2011) relata que, nesta época, por causa da evolução tecnológica e de certa prosperidade econômica, os membros da Geração Y foram incentivados por seus pais a realizarem múltiplas tarefas desde sua infância, sendo assim, pode-se considerar que esta geração foi privilegiada com uma educação mais sofisticada e valorizada do que as gerações antecedentes.

Wada e Carneiro (2010) com base na ideia de Fields *et al* (2008) e Huntley (2006), afirmam que a Geração Y traz para o cotidiano empresarial um comportamento tipicamente virtual, efeito esse causado pelo fato de terem sido educados em um mundo globalizado onde a tecnologia é presente no seu dia-a-dia.

Para Lombardia, Stein e Ramón (2008) a Geração Y não é uma geração causadora de polêmica, reivindicadora, dependente, eles simplesmente vão e fazem, sem medo, sem aviso prévio, até silenciosamente, mas de um jeito marcante por meio das redes sociais, blogs, vídeos, etc.

O perfil desta geração foi descrito por Loiola (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) como: ambiciosos, individualistas, instáveis, esperançosos, decididos, coletivos, de boa formação acadêmica, preocupados com o meio ambiente (sustentabilidade) e com os direitos humanos, agem por si mesmos, consumistas, multitarefa, gostam de variedades, desafios e oportunidades, não são opostos a diversidade. Com relação a serem multitarefa:

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

É de extrema relevância, na entrevista, o destaque para o cuidado que os gestores devem ter ao avaliar a postura dos Talentos da Geração Y no ambiente e durante o trabalho.

Para esta geração os critérios para a escolha de um emprego são outros, tais como:



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

De acordo com Flink, *et. al*, p. 14, 2012, uma pesquisa realizada pela Bridge Research (prestadora de serviços de inteligência e informações) envolvendo 672 profissionais de 20 a 29 anos das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre identificaram as seguintes características profissionais da Geração Y:

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

Para Lacombe (2010), as características dessa geração originaram-se do rápido avanço tecnológico fazendo com que este grupo de pessoas se adaptasse ao excesso de informação e imagem e, também do protecionismo da criação dos pais. Os pais mais liberais e permissivos e a facilidade de acesso à informação impossibilitou a Geração Y de desenvolver a paciência e a laboriosidade, em consequência disso, tornou-se uma geração que busca resultados rapidamente, mas não tem calma para desfrutar a leitura de um livro.

É uma geração de resultados e não de processos. É uma elite urbana, que, de alguma forma, cristaliza seus valores e estilos de vida: são os CBP (*cosmopolitan business people*, ou pessoas de negócios cosmopolitas) (SOARES, 2009, p. 6)

b) Pontos Positivos e Negativos da Geração Y

Os pontos positivos e negativos desta geração podem ser considerados bastante relativos, uma vez que, dependendo da cultura organizacional de cada empresa, os pontos positivos podem ser vistos como negativos ou o contrário disso. Sendo assim, os pontos elencados, além de correlacionados, podem se misturar e caberá a cada empresa avaliar se a característica é positiva ou negativa para o seu negócio.



Dos Santos *et al* (2011) detectou em sua pesquisa que as pessoas da Geração Y são incríveis e dominam com excelência a tecnologia, característica que Engelmann (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) descreve como relevante para o mercado de trabalho atual e que tal vantagem foi possível por conta dos estímulos virtuais, o qual os auxiliou a desenvolver o pensamento sistêmico e global via *internet*.

No mesmo contexto, Foja (2009) realizou uma pesquisa com pessoas da Geração Y que ocupavam cargos de liderança em grandes empresas do mesmo seguimento. Com os resultados, ela observou que estes gestores possuíam perfil para gestão de negócios, com um olhar voltado para resultados e liderança. Essas características foram vistas pela autora como “relevantes para uma carreira executiva, pois tratam de visão de longo prazo, de planejamento, de dimensionamento de recursos, de foco em resultados e de mobilização de pessoas” (p. 124). Mas, para a autora o relacionamento interpessoal é um ponto negativo desta geração:

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

Com base no histórico de vida e do perfil cotidiano do grupo, a autora constatou que estas pessoas possuíam uma boa formação técnica, porém, por outro ponto de vista, tinham um ego que necessitava de fortalecimento e amadurecimento, uma vez que quando contrariadas apresentam um comportamento agressivo e impulsivo o qual necessita ser trabalhado. Os membros do grupo percebiam que precisavam de desenvolvimento no sentido de ter mais paciência, principalmente com relação a mudanças, ritmo de trabalho dos colegas e também para evitar se estressar com facilidade.

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



Com relação às características desta geração, Dos Santos *et al* (2011) destacou que as pessoas da Geração Y possui uma certa agilidade, capacidade de iniciativa, pró-atividade e alta motivação e produtividade. Por serem bem informados e criativos considera-se a geração com maior potencial de crescimento. A criatividade, munida de informação, dá subsídios para o “desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções” (p.12).

Para Wada e Carneiro (2010) tais características são bem quistas pelas empresas como: absorção de informações, empreendedorismo e aprendizado contínuo. Quanto à carreira de trabalho Raines (2000, *apud* Dos Santos *et al*, 2011), destaca a vontade contínua de aprendizado que as empresas podem oferecer.

Observa-se também um enriquecimento cultural, adquirido por experiências internacionais com estágios, intercâmbios e lazer, requisito admirado pelas empresas por enriquecer o seu Capital Intelectual com experiências e habilidades diferenciadas que permitem valor a cultura e, principalmente, pelo conhecimento de uma língua estrangeira. Entretanto, o desenvolvimento acelerado dos mais novos causa intimidação dos mais velhos que os enxerga como concorrentes no ambiente de trabalho.

Uma característica bastante observada pela maioria dos autores é o relacionamento das pessoas da Geração Y com seus superiores que, normalmente, é de igual para igual, o que causa estranheza para as gerações anteriores.

“[...] as pessoas da Geração Y não respeitam os cargos ou os currículos dos seus superiores e/ou pares, elas demonstram sim admiração, mas é pela competência real e pelo comportamento ético dos demais” – Engelmann (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011, p.6).

Para Veloso (2008, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), “considera-se que a relação trabalhista dessa geração está atrelada a um contrato psicológico diferentemente do modelo praticado pelas gerações anteriores. A Geração Y vê o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que como uma fonte de renda. Por conta disso, muitos aspectos que eram valorizados pelas gerações anteriores deixam de ter importância para os da Geração Y, como: carreira, promoção, estabilidade, e vínculo profissional.”

O profissional Y não é mais atraído pela marca de uma empresa, como as gerações anteriores: ele analisa o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores. Suas expectativas de carreira também não se baseiam meramente em ascensão de cargos e remuneração: ele busca uma oportunidade de trabalho motivadora, que ofereça desafios constantes e reconhecimento. Outro interesse deste



novo profissional é a garantia de autonomia: ele precisa ter independência para trabalhar (DOS SANTOS, 2011, p.4)

Para Dos Santos (*et al*, 2011) esta geração é a que mais eleva os índices de rotatividade das empresas em busca de *status*, auto realização e reconhecimento, porém agem de forma conflitante com os objetivos organizacionais.

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

Segundo Oliveira (2009, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011), pessoas da Geração Y são fáceis de serem recrutadas, por possuírem características como liberdade e flexibilidade no trabalho. Um ponto que poderá ser visto como favorável para empresas que trabalham com pessoas deste perfil, porém por estarem sempre buscando novos desafios, oportunidades, pode ser visto como algo negativo quando este profissional deixa a empresa por causa da busca por autorrealização e desejo de aprendizado.

Esta característica (desejo de aprendizado) foi abordada por Raines (2000, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011) que dizia que a busca pelo aprendizado dessas pessoas ia até certo ponto, pois com o enfraquecimento de desafios dados a elas o desejo também diminuía. E fazem isso sem medo da demissão, uma vez que todo conhecimento adquirido com eles no período em que trabalharam para aquela organização, vai embora com eles ou talvez para a concorrência mais próxima.

Para Gonçalves (2011, p. 4, *apud* DOS SANTOS *et al*, 2011, p.6), as pessoas da Geração Y “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”. Algo que trará certo esforço para as empresas, mas que custará bem menos que conhecimento e habilidades serem entregues de graça para a concorrência.

As atitudes dessa geração fizeram com que o RH buscasse formas criativas de recrutamento, retenção, motivação dos funcionários e, também, formas diferentes de administrar e integrar a vida pessoal e profissional. Estes profissionais procuram ser reconhecidos por aquilo que eles podem oferecer a empresa e o respeito a sua filosofia de que o trabalho apenas faz parte da vida (LIPKIN, 2010).

3.1 Retenção de Talentos



Atualmente, se vive na era dos talentos e a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas são indicadores de desempenhos empresariais importantes, explica Marras (2011).

Para Chiavenato (2004), o talento possui três características principais, como: Conhecimento, que é o saber e aprender; Habilidade, ter a consciência do que fazer e utilizar o conhecimento na resolução de problemas, criar ou inovar; e Competência, que é o resultado, o fazer acontecer, no qual possibilita superar metas.

Assim, se estamos na era dos talentos, é necessário que as empresas implantem estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, que certamente terão maiores chances de enfrentar a concorrência e sobreviver no mercado.

Muitas organizações, através de seus gestores de pessoas têm dificuldades para identificar em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências.

Segundo Chiavenato (2014), atrair talentos não significa importar somente os talentos de fora da organização, mas também o de desenvolver ou descobrir os talentos que existem adormecidos na própria empresa. Desenvolver não é somente treinar, dando os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função, mas também investir no potencial humano dando-lhes oportunidade para novas atitudes, soluções, para que desenvolvam sua criatividade, modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

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

As organizações estão quebrando os paradigmas de forma que além de motivar os funcionários, hoje, precisa-se buscar o seu comprometimento.

Desta forma, as empresas despertam para importância dos ambientes positivos, onde os colaboradores possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente, estimulando seu desenvolvimento, pois, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham.



3.2 Políticas e Programas de Retenção de talentos para indivíduos da Geração Y

As políticas e programas de retenção de talentos oferecem destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro nas organizações. Com isso, os processos são fundamentais para o incentivo e motivação dos colaboradores da empresa, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados, e, de outro os objetivos individuais a serem satisfeitos, afirma Chiavenato (2014).

De acordo com a bibliografia pesquisada, alguns autores sugerem políticas e programas voltados para a retenção de talentos para os indivíduos, adaptando essas ideias a Geração Y se tem algumas, conforme se descreve nos parágrafos abaixo.

Segundo Lacombe (2012), recompensar significa retribuir, premiar ou dar reconhecimento pelos serviços de alguém, assim como, a recompensa é elemento fundamental em termos de retribuição no processo de reter talentos, portanto utilizar a recompensa é um fator importante para a retenção de talentos.

Para Bergamini (2008), a variabilidade dos sistemas de recompensas que as organizações adotam como forma de reter seus talentos, é enorme. Algumas organizações utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outras preferem adotar processos flexíveis, mais modernos e sofisticados a fim de incentivar e motivar as pessoas o que contribui para conservação de seus talentos.

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus* supõe que as pessoas são motivadas por incentivos salariais, financeiros e materiais, obedecendo a padrões rígidos, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de avaliações que se aplica a todos os funcionários, sem levar em conta suas diferenças individuais e de desempenho (VERGARA, 2012).

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de autorrealização, etc. Neste processo, a remuneração segue a esquemas flexíveis, baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, respeitando suas diferenças individuais.

No entanto, Marras (2011) explica ainda que as organizações desenvolvem sistemas de

recompensas capazes de provocar impacto direto na capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. De um lado, a empresa espera receber um trabalho em troca conforme o contratado, e de outro, o funcionário espera receber uma recompensa pelo trabalho prestado.

Sendo assim, é importante compreender os aspectos básicos no processo de gestão de pessoas e sua administração no sistema de retenção, é necessário criar uma política e programas de RH consistentes e atrativos de forma de que somente a remuneração básica não é suficiente, mas que é preciso criar incentivos salariais e benefícios como fator motivacional para reter seus talentos.

Especialistas de gestão de pessoas dão dicas valiosas no processo de retenção dos talentos da organização, de acordo com Vergara (2012) são elas:

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

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

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

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

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do referencial teórico foi possível verificar que a era da informação e suas constantes transformações tecnológicas nas últimas décadas não somente afetaram o comportamento humano como também ditaram tendências no universo empresarial, principalmente quando o assunto se trata de Capital Intelectual, o qual ganhou a atenção e relevância na Gestão de Pessoas e para diversos autores as organizações que não o utilizam se tornam ultrapassadas, obsoletas.



Assim, é um grande desafio, para a gestão de Pessoas, criar políticas e ações para reter os talentos e como o mercado de trabalho atual tem sido dominado pela Geração Y, os gestores de pessoas necessitam conhecer os indivíduos pertencentes a essa geração para que suas ações e políticas sejam mais assertivas.

Como a geração Y está cada vez mais presente no mercado, as empresas, através de seus gestores, modificaram os processos de Gestão de Pessoas, uma vez que, além de terem que recrutar a pessoa mais adequada para o cumprimento das competências exigidas pelo cargo, também é necessário estrutura-se em suas políticas para reter e utilizar o máximo dos seus talentos.

Para atingir eficiência e eficácia em suas ações e políticas e manter-se competitiva frente ao mercado atual, as empresas necessitam do seu capital intelectual, sendo assim, precisam valorizar os colaboradores, para conseguir a obtenção de seu comprometimento e o alcance da corresponsabilidade sobre a motivação no trabalho.

Conclui-se que para a Geração Y é necessário que a empresa tenha processos e políticas mais flexíveis se quiserem mantê-los, principalmente na estrutura formal da empresa. Modelos hierárquicos rígidos e estáticos os assustam. As empresas precisam entender que o profissional Y só está inserido na empresa por ela estar de acordo com os seus interesses pessoais e por sentirem-se exclusivos e não apenas um número, sendo assim para manter um Talento Y a empresa precisa conhecer as necessidades dos funcionários que a compõe.

Sugere-se o estudo contínuo sobre o assunto, pois há uma diversidade de casos e as características mudam de acordo com o ambiente, área de atuação, setores, políticas, dentre outros fatores e estes afetam diretamente a eficácia das estratégias de gestão de pessoas da geração Y. Fazem-se necessárias mais contribuições e estudos para entender melhor as necessidades desta geração e a relação com as necessidades das organizações bem como a utilidade e eficácia de métodos já utilizados que podem servir de referência para os demais como também o surgimento de novas práticas que precisam ser testadas e aprovadas.

Portanto, o objetivo do trabalho foi alcançado, pois se identifica que é necessário que as empresas repensem suas práticas de Gestão de Pessoas se o objetivo é reter talentos da Geração Y, criando um modelo efetivo para satisfazer as expectativas desta geração vinculadas os objetivos organizacionais. Uma gestão de talentos eficaz resulta na redução da rotatividade, que é o principal problema encontrado na Geração Y, e eleva a competitividade das organizações frente ao mercado, reduzindo a perda de Capital Intelectual, seus talentos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DA SILVA, R. C.; PAVANATO, T. S.; BRITO, O. P. **Diferencia Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina**. In: *Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina*, vol. 14, 2011. Disponível em: <http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.
- DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers**. In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 14., 2011. Disponível: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- FLINK, R.; FERREIRA, C. N.; HONORATO, G. MENONI; ARAUJO, J. R., PROENÇA, T. SIMON. **Por que e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.
- FOJA, C. R. **O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo**. 2009. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOIOLA, R. **Geração Y**. Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

- LOMBARDIA, Pilar Garcia. **Quem é a geração Y?** HSM Management, n.70, p. 1-7. set./out. 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo Futura, 2011.
- MORAES, B. DA. S.; GORDONO, F. S.; CASTRO, M. D. G. DE; PALUAN, T. T. D.; CODOGNO, M., L.; TOMAZ, W. L. **A Importância da Retenção de Talentos na Pequena e Média. Empresa: Práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso organizacional**. VI Congresso Virtual Brasileiro. CONVIBRA. 2014.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- SOARES, A. C. **Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>>. Acesso em: 13 ago. 2015.
- SOUZA, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TULGAN, B. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo. Futura, 2001.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. **As Necessidades da Geração Y no Cenário de Eventos Empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2015.