

O QUE AS EMPRESAS OFERECEM E O QUE OS JOVENS DA GERAÇÃO Y ESPERAM PARA JUSTIFICAR A RETENÇÃO NO TRABALHO

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Pedro Trivellato Martins - UnUniveraidade presbiteriana Mackenzie

Pamela Navas Araujo - Mackenzie

Isabella Ferreira Friso - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Nayara Cristina Nunes - Mackenzie

Rômulo Villar Castilho - Univeraidade presbiteriana Mackenzie

Resumo

O objetivo geral deste trabalho foi o de realizar uma comparação entre o que é oferecido pelas empresas e o que é esperado pelos jovens da Geração Y para justificar a retenção destes no trabalho. Para isto, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo exploratória com 10 empresas situadas na cidade de São Paulo e 84 jovens entre 18 e 24 anos da cidade de São Paulo, Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Mogi das Cruzes. O instrumento utilizado foi um questionário de 20 itens que investigou o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam para a retenção no trabalho no que diz respeito às variáveis: políticas de carreira, políticas de benefícios, diretrizes de estilo de vida e estilo de liderança. Este instrumento foi devidamente validado e permitiu obter resultados os quais revelaram que as empresas oferecem aos jovens o que eles não esperam em torno das variáveis contempladas no estudo e que esta divergência pode justificar a não permanência deles no trabalho. Estes dados poderão ajudar ao desenvolvimento de outras pesquisas, bem como servir de referência para discussões e reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas voltadas para os jovens da Geração Y.

O Que as Empresas Oferecem e o que os Jovens da Geração Y Esperam para Justificar a Retenção no Trabalho

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi o de realizar uma comparação entre o que é oferecido pelas empresas e o que é esperado pelos jovens da Geração Y para justificar a retenção destes no trabalho. Para isto, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo exploratória com 10 empresas situadas na cidade de São Paulo e 84 jovens entre 18 e 24 anos da cidade de São Paulo, Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Mogi das Cruzes. O instrumento utilizado foi um questionário de 20 itens que investigou o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam para a retenção no trabalho no que diz respeito às variáveis: políticas de carreira, políticas de benefícios, diretrizes de estilo de vida e estilo de liderança. Os resultados revelaram que as empresas oferecem aos jovens o que eles não esperam em torno das variáveis contempladas no estudo e que esta divergência pode justificar a permanência deles no trabalho.

Palavras-chave: retenção, jovens, geração y

ABSTRACT

The objective of this work was to compare the information offered by the companies and what is expected by the young people of Generation Y to justify their retention at work. For this, a quantitative research of the exploratory type was carried out with 10 companies located in the city of São Paulo and 84 youngsters between 18 and 24 years old from the city of São Paulo, Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte and Mogi das Cruzes. The instrument used was a 20-item scale that investigated what companies offer and what young people expect for retention at work in relation to the variables: career policies, benefits policies, lifestyle guidelines, and leadership style. The results revealed that the companies offer young people what they do not expect around the variables contemplated in the study and that this divergence can justify their stay in the work.

Keywords: Retention, Young People, Generation Y

1 INTRODUÇÃO

O cenário sobre o desenvolvimento profissional de jovens brasileiros no contexto organizacional é desolador, pois são acometidos pelo alto índice de desemprego e também pelo alto índice de rotatividade. Dados do IBGE (2017) revelam que a taxa de desocupação para as pessoas na faixa etária entre 18 a 24 anos alcançou 31,4%. Já a taxa de rotatividade nas empresas gerou o índice de 58,1% entre 18 e 24 anos (VALOR ECONÔMICO, 2017); segundo a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE, 2013), o tempo médio dos jovens em um emprego é de apenas dois anos.

O Brasil é o sexto país no mundo com o maior número de jovens trabalhando. Fica atrás apenas da Tunísia, Costa Rica, Romênia, Tailândia e Peru, porém a inserção precoce destes indivíduos no mundo do trabalho gera uma grande evasão das escolas o que os torna menos capacitados, por terem uma menor formação acadêmica, o que gera uma incerteza sobre o emprego/salário e isto impacta nas suas condições de vida e de seus familiares (G1, 2017).

Segundo Leão e Nonato (2014), muitas vezes a entrada imediata e precoce de jovens no mercado de trabalho é a única alternativa para que estes possam suprir seus desejos imediatos, não levando em consideração seu futuro no mercado. Uma das consequências disto é a rotatividade no trabalho, segundo o DIEESE (2016), quanto mais jovem o trabalhador, e com

menos escolaridade, maior é a existência deste fenômeno nas empresas, pois este possui um vínculo de emprego mais precário, associado à uma facilidade maior de substituição. Rotatividade é a probabilidade de os indivíduos deixarem permanentemente a organização em algum ponto do futuro próximo (FERREIRA, SIQUEIRA, 2015).

Uma situação de rotatividade elevada não é interessante para as empresas, pois gera uma perda tanto de capital intelectual quanto financeira. Os trabalhadores que vão embora das empresas levam com eles todo o treinamento e alguns até investimentos mais caros como cursos de capacitação. A procura por novos trabalhadores também gera despesas com os programas de recrutamento e seleção e acaba tornando a gestão de recursos humanos mais complexa (DIEESE, 2016).

A rotatividade nas empresas pode ser justificada por diversos fatores, entre eles a substituição de funcionários visando à redução de custos salariais, por meio da contratação de novos trabalhadores com salários nominais mais baixos do que os pagos aos demitidos, promovendo uma “fuga”, por meio da dispensa, seguida de contratação de funcionários com salários inferiores para a mesma função, causada também por diferenças nas distribuições de escolaridade e níveis de treinamento entre os setores e pelas diferenças de tamanho entre as empresas, devido à viabilidade ou não de promoverem um processo de seleção rigoroso, fazendo com que contratem funcionários menos qualificados, necessitando depois substituí-los, elevando assim os níveis de rotatividade (CORSEUIL et al., 2013; DIEESE, 2016).

Apesar da baixa escolaridade e da falta de experiência profissional do jovem serem apontados como motivos para que estes não permaneçam em um mercado de trabalho cada vez mais exigente, não se pode deixar de considerar o baixo dinamismo do mercado e a tendência destes à experimentação no trabalho, sendo este último muito próprio dos que pertencem à Geração Y (ALLEN, 2005; SILVA et al., 2013).

A Geração Y possui interesses e perspectivas diferenciadas quando se fala de trabalho. Esta geração é digitalmente conectada, globalizada, tem bons conhecimentos em tecnologia e mede seu próprio sucesso. Essa geração acredita na união do trabalho com as metas pessoais e sentem necessidade de se destacarem e de tornar o mundo melhor (ALLEN, 2005). O dinamismo e a impaciência, alinhados com este acesso à tecnologia, fez com que estes jovens tivessem diferentes visões de mundo e formas de pensar, no entanto, essa geração é privada de algumas habilidades sociais e psicológicas, tendo como consequência a dificuldade em aceitar críticas (SILVA et al., 2013).

A diversidade das características dos indivíduos de diferentes gerações é um desafio que a área de Recursos Humanos enfrenta quando tenta atrair, motivar e reter a mão-de-obra, principalmente dos jovens, pois estas diferentes características dificultam a criação de políticas que possam atender às expectativas destes indivíduos para que estes possam obter satisfação e bem-estar, além de afetar as relações profissionais nas empresas (LEMOS *et al.*, 2014). Para reter estes talentos é necessário entender mais sobre as aspirações dessas novas gerações e seus comportamentos, elaborando o melhor plano para mantê-los nas empresas, entregando desenvolvimento e ascensão profissional (SHINODA et al., 2012). Deste modo, a retenção de jovens da Geração Y é um fenômeno complexo, pois compreende não só o que as empresas oferecem para estes, mas também o que é esperado por estes indivíduos em relação às empresas.

Não foram localizados em periódicos de alto impacto (revistas A1 até B3), nas bases do SCIELO, LILACS e no portal da CAPES, artigos que apresentassem dados comparativos entre o que é oferecido e o que é esperado para justificar a retenção de jovens da Geração Y no trabalho. Deste modo, este trabalho teve por problema de pesquisa investigar se há diferenças entre o que é oferecido pelas empresas e o que é esperado pelos jovens da Geração Y para justificar sua retenção no trabalho e como objetivo geral realizar esta comparação. Por objetivos específicos pretendeu-se: a) realizar um levantamento para identificar o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam prioritariamente para justificar a retenção destes no

trabalho; b) verificar se há diferenças significativas entre as empresas pesquisadas diante do que elas oferecem para reter a Geração Y; c) se há diferenças significativas entre o que é esperado pelos jovens pesquisados para que sejam retidos nas empresas e d) verificar se há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem para reter a Geração Y e o que é esperado pelos jovens pesquisados;.

Este trabalho está dividido em quatro seções: referencial teórico, procedimentos metodológicos de pesquisa e discussão dos dados obtidos e considerações finais. Para o referencial teórico, que foi utilizado como parâmetro para a pesquisa de campo foram desenvolvidas três subseções: 1. A inserção de jovens brasileiros no mercado de trabalho; 2. O perfil dos jovens da Geração Y; 3. O desafio da retenção de jovens da Geração Y nas empresas: o que alguns estudos tem a dizer. Na seção de procedimentos metodológicos de pesquisa serão apresentados o tipo de pesquisa e coleta de dados, as amostras, e a análise dos dados. Na seção de discussão dos dados obtidos, serão apresentadas as discussões sobre os resultados entre o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam em termos das variáveis escolhidas para a pesquisa (carreira, benefícios, políticas empresariais e liderança). Na seção considerações finais, serão apresentadas as contribuições, avanços, limitações e recomendações deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A INSERÇÃO DE JOVENS BRASILEIROS NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção no mercado de trabalho é um assunto de muita importância para os jovens, pois está relacionada aos planos que eles têm para ao futuro, seja para conquistar um emprego ou para ter uma melhor colocação na sociedade (LACHTIM, SOARES, 2011). Como destacam estes autores, o trabalho para estes indivíduos é objeto de desejo por conta de alguns sonhos, como ter independência financeira, formar uma família e ascender seu *status*.

Rocha (2008) ressalta que para os jovens brasileiros a entrada no mercado de trabalho é uma etapa desejável, inescapável e definitiva. Segundo este autor, este fenômeno está aumentando de forma acentuada, pois está ligado à uma mudança estrutural, demográfica, econômica e cultural no país, já que, cada vez mais, a participação no mercado de trabalho é vista como uma condição para a realização pessoal dos indivíduos.

Apesar da importância desta inserção, ela não acontece no Brasil de forma plena, pois há um contexto em que são muitos os aspectos que dificultam a sua eficácia, dentre eles: a crise econômica, a baixa educação/qualificação dos jovens perante altos níveis de exigência das empresas, o baixo dinamismo da iniciativa pública e privada para reter os jovens no mercado de trabalho e a mudança do perfil destes jovens na relação que querem estabelecer com o trabalho (ROCHA, 2008).

As décadas de 80 e de 90 no Brasil foram marcadas por crises econômicas e inflação, sendo esses fatores os responsáveis pela redução do crescimento econômico, o que teve como consequência a desestruturação do mercado de trabalho nos anos 80 e das relações de trabalho nos anos 90. Concomitante a este cenário, houve no país um crescimento significativo da taxa de participação dos jovens entre 15 e 24 anos que subiu de 55,3% em 1980, para 56,5% em 1991 e atingiu 61,1% em 2000, o maior índice já atingido na história do país, enquanto atingiu 56,1% em 2010 (IBGE, 2012 *apud* DOS SANTOS, GIMENEZ, 2015). Devido às mudanças demográficas, o Brasil é um país de jovens, mas também é um país pobre, com uma renda per capita baixa e muito concentrada, tornando o crescimento da população de jovens preocupante, especialmente, por não revelar indivíduos aptos às exigências do mercado de trabalho (DOS SANTOS, GIMENEZ, 2015).

Há algum tempo que as empresas demandam dos trabalhadores mudanças contínuas de qualificações e competências, elas necessitam de uma formação mais completa, resultando em trajetórias profissionais complexas e essas exigências requerem níveis crescentes de escolaridade e flexibilidade, o que acaba sendo uma grande barreira para o jovem que ainda está em fase de escolarização, principalmente os que enfrentam defasagem nesse aspecto. Para estes restam muitas vezes ocupações temporárias, intercaladas por períodos de inatividade (ROCHA, 2008).

Políticas públicas voltadas para a universalização do acesso à escola, na faixa etária de escolaridade obrigatória, está longe de atender às necessidades de qualificação requeridas pelas empresas em relação aos jovens estudantes brasileiros. Nessas condições, com a grande pobreza das famílias e as dificuldades de acesso a um sistema educacional de qualidade extremamente reduzido e limitado às classes mais privilegiadas, a maioria da população juvenil acaba se deparando com muitos obstáculos em termos de colocação profissional como para a permanência no mundo corporativo. Deste modo, a inserção destes indivíduos no mercado de trabalho não pode ser separada das características excludentes da construção histórica do contexto socioeconômico brasileiro, responsável também pela construção de uma das nações com os mais elevados índices de desigualdade econômica (ROCHA, 2008).

O baixo dinamismo existente no país para a geração de empregos formais e qualificações voltada para os jovens de baixa renda, vem sendo sinalizado desde o começo deste século (MUNIZ, 2002). Há no Brasil políticas públicas que procuram estabelecer uma transição do jovem que frequenta a escola para o mundo profissional programas de aprendizagem profissional e programas para a inserção destes jovens no ensino superior (GONZALEZ, 2009), no entanto, os dados de desemprego de 28,7 % (IBGE, 2017) e índice de rotatividade de 75,7%, revelam que tais políticas não bastam ou não têm sido eficazes em seus propósitos.

Como foi exposto anteriormente, o contexto socioeconômico revela um cenário ruim para inserção e para o desenvolvimento profissional dos jovens estudantes brasileiros, mas cabe destacar também as dificuldades que as empresas têm em reter estes indivíduos decorrentes de um novo perfil de trabalhador. Estes jovens pertencem a geração Y e são bem diferentes dos profissionais das gerações X e *Babyboomers*. Para estes últimos à busca de garantia em relação a um bom emprego, estabilidade e uma ascensão na carreira dentro de uma empresa era o suficiente para atenderem o desejo profissional; mas não é o que acontece com os jovens das gerações X e Y (BITTENCOURT, CASTRO, 2017). Naturalmente, a economia e as características individuais determinam de forma mais direta a decisão de entrada e permanência no mercado de trabalho, mas a percepção do mundo do trabalho é diferente para o jovem (ROCHA, 2008). Esta nova visão dá margem para se entender que esses se apresentam em tempos atuais com um novo perfil de geração, que será abordado a seguir.

2.2 O PERFIL DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y

O termo “geração” se refere à um dado grupo de pessoas que nasceram em uma determinada época, vivenciaram eventos históricos e sociais significantes que influenciaram seus valores, atitudes e crenças. Quanto a idade, as gerações são um conjunto de indivíduos que pertencem a uma mesma faixa etária. O intervalo entre as gerações costuma ocorrer em aproximadamente 25 anos. De acordo com a época de nascimento e às condições de ambiente, as pessoas pertencentes a uma certa geração podem apresentar características que as diferenciam das demais vinculadas a outras gerações (BITTENCOURT; CASTRO, 2017).

Allen (2005) define a Geração Y como uma geração digitalmente conectada e globalizada, tecnicamente competente, educada e aberta à diversidade, que deseja desafios intelectuais, precisa ter sucesso, busca aqueles que podem auxiliar no seu desenvolvimento e

esforça-se para fazer diferença e medir seu próprio sucesso. Os que a compõe, acreditam na união do trabalho com as metas pessoais e no fato de que a realização de um trabalho significativo torna o mundo melhor. São comprometidos com valores comuns e levam a tecnologia como uma competência ao local de trabalho. Eles conviveram com fortes estressores, incluindo a pressão para se destacar na escola, o divórcio dos pais e os novos relacionamentos que se estabelecem. Como declara, eles estão acostumados a serem ativos nas decisões familiares e esperam contribuir nas decisões das organizações de que fazem parte.

Elmore (2010) destaca que é claramente verificável o impacto do “*i-mundo*” sobre estes jovens, uma vez que seu crescimento ocorreu literalmente *on-line*, com *internet*, *iPod*, *iPhone*, *iMovie*, *iTunes*. O “*i-mundo*” tem um profundo impacto sobre o modo como eles pensam, imersos em imagens, em um universo permanentemente relacional, comunicacional, de inteligência associada e coletiva, engendrando permanentemente comportamentos singulares na primeira geração efetivamente global. O maior diferencial entre a Geração Y e as anteriores, está relacionado a experiência com a tecnologia, na sua intensa interação por meio da via tecnológica.

A Geração Y, que hoje convive neste ambiente, reflete diferenças nos valores e expectativas em relação às gerações anteriores. Não há uma precisão na definição da faixa de idade para delimitar esta geração. Para Elmore (2010), ela abarca pessoas entre 18 e 24 anos. Neste trabalho foi adotado este conceito de Geração Y. Para Treff (2012), os jovens desta geração estão inseridos em contextos mais dinâmicos e esperam movimentar-se na carreira em prazos curtos dentro da organização, interessam-se por trabalhos autônomos e desafiadores e, em geral, dominam boa parte das novas mídias.

Silva et al. (2013) ressalta que devido às experiências vividas na infância e adolescência, o dinamismo, inquietude, impaciência e acesso à tecnologia, fez com que a Geração Y criasse diferentes visões de mundo e formas de pensar. E é justamente este aspecto tecnológico que marca sua principal característica. Os integrantes da Geração Y denominados também como Geração *Millennials*, Geração da *Internet* e *iGeração*, são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história que já nasceu no mundo da interatividade digital. As pessoas da Geração Y foram criadas com uma base de autoestima, o que gerou uma população consciente de seus pontos fortes, que é característico da criação superprotetora dos pais da Geração X deixando, os Y privados de algumas habilidades sociais e psicológicas que têm como consequência a dificuldade em aceitar críticas.

Veloso, Dutra e Nakata (2016) destacam que a Geração Y já cresceu em contato com tecnologias, são mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais e aponta que quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e esse grupo mais jovem é equivalente a 33% da população economicamente ativa, de acordo com o levantamento do IBGE.

Os jovens da geração Y possuem aspirações e interesses diferenciados quando se fala de trabalho. Essa diversidade geracional é um desafio que a área de recursos humanos enfrenta ao atrair, motivar e reter a mão-de-obra, pois essas diferenças entre as gerações também afetam nas preferências e nos relacionamentos desses profissionais. (CORSEUIL et al., 2013; LEMOS et al., 2014).

No ambiente corporativo, a Geração Y anseia por ascensão rápida, busca por satisfação, autonomia, qualidade de vida, flexibilidade e menos formalismo em relação a vestimenta, horário e local de trabalho, valorizando a integração entre vida pessoal e profissional, entendendo até que não pode haver uma separação entre ambas, a identidade profissional absorve a identidade pessoal, não é por outra razão que são frequentemente identificados pela ocupação que exercem (LEMOS et al., 2014). Para indivíduos desta geração, a felicidade no trabalho é um fator-chave para a motivação de se realizar um bom serviço (CORSEUIL et al.,

2013). Isso pode provocar realização, satisfação, prazer e alegria, relacionando o momento do trabalho com um propósito na vida, fornecendo estrutura e desenvolvimento profissional na carreira.

Quadro 1 - As Características que Delimitam o Perfil da Geração Y

Autor	Características da Geração Y:
Veloso et al. (2016)	Geração Y cresceu em contato com a tecnologia. São mais individualistas, defendem opiniões e priorizam o lado pessoal em relação ao profissional. Geração que encontrou o Brasil passando por grande instabilidade econômica.
Lemos et al. (2014)	A Geração Y anseia por ascensão rápida, busca por satisfação, autonomia, qualidade de vida, flexibilidade e menos formalismo em relação a vestimenta, horário e local de trabalho, valorizando a integração entre vida pessoal e profissional.
Corseuil et al. (2013)	Os jovens da Geração Y têm aspirações e interesses diferenciados ao falar de trabalho. Para esta geração, a felicidade no trabalho é um fator-chave para a motivação, para a realização de um bom serviço.
Silva et al. (2013)	Dinamismo, inquietude, impaciência e acesso à tecnologia fazem parte do cotidiano da Geração Y, criando diferentes visões de mundo e formas de pensar. Porém os privam de algumas habilidades sociais e psicológicas que têm como consequência a dificuldade em aceitar críticas.
Treff (2012)	Jovens esses que estão inseridos em contextos mais dinâmicos e esperam movimentar-se na carreira em prazos curtos dentro da organização, interessam-se por trabalhos autônomos e desafiadores e, em geral, que dominam boa parte das novas mídias.
Elmore (2010)	A maior diferença entre a Geração Y e as anteriores está relacionada à experiência com a tecnologia. Esta experiência impacta o modo de pensar desses jovens.
Allen (2005)	Geração digitalmente conectada e globalizada, competente, educada e aberta à diversidade. Deseja desafios intelectuais, anseia por sucesso, esforça-se para fazer a diferença. Acreditam na união do trabalho com metas pessoais e levam a tecnologia como competência no trabalho.

Fonte elabora pelos pesquisadores, a partir de: Veloso et al. (2016) Lemos et al. (2014), Corseuil et al. (2013) Silva et al. (2013), Treff (2012), Elmore (2010), Allen (2005).

2.3 O DESAFIO DA RETENÇÃO DOS JOVENS DA GERAÇÃO Y NAS EMPRESAS: O QUE ALGUNS ESTUDOS TÊM A DIZER

O convívio entre indivíduos de diferentes gerações pode ser algo positivo pela possibilidade de troca e busca de inovação dos processos tradicionais, entretanto, um dos desafios presentes no mercado de trabalho tem sido a inclusão e a retenção da Geração Y, pois o avanço das telecomunicações fez com que as pessoas passassem a ter fácil acesso ao conhecimento e essa geração já nasce neste contexto (ASTIGARRAGA, 2015).

Uma das maneiras de se definir a gestão da retenção é por intermédio da habilidade de reter os empregados que se deseja manter por mais tempo do que seus concorrentes, tendo como fatores importantes de retenção de funcionários a carreira, o aprendizado contínuo, o crescimento, a sua valorização e líderes educadores (SHINODA et al., 2012). Para estes autores, a discussão sobre a retenção deve levar em conta o conceito de contrato psicológico que é um acordo tácito sobre aquilo que se espera que seja oferecido pela organização ao empregado e pelo empregado à organização.

Shinoda et al. (2012) destaca a necessidade de analisar os fatores que favorecem a retenção dos empregados em dois âmbitos: o dos empregados e o das organizações. Pela perspectiva dos empregados, a retenção não está relacionada apenas com a gestão, ela passa por aspectos voltados à satisfação com o trabalho em si, aos relacionamentos organizacionais e às práticas de gestão de pessoas, além de vislumbrar tempo para fazer o que precisa ser feito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Enquanto sob o ponto de vista das organizações, as categorias que possuem destaques para retenção dos trabalhadores, são remuneração, benefícios, remuneração variável, salário e reconhecimento. Empresas tendem a enfatizar a remuneração/recompensas extrínsecas como forma de retenção, enquanto por outro lado, apesar

deste fator também ser relevante pelos empregados, não é o mais importante, em especial, para os empregados com maior qualificação, os de melhor desempenho ou os trainees. Dessa forma, as empresas devem avaliar quais empregados estão retendo com esta ênfase em remuneração como forma de retenção.

As empresas sabem que os jovens reconhecem as necessidades de permanente criação, estudo e capacitação que garantam o seu caráter polivalente e flexível, acompanhado de conhecimento que enriqueça a sua carreira e a organização, bem como a rede de contatos é reconhecida como elemento chave para a empregabilidade e para recolocação profissional (PERRONE *et al.*, 2013). Já faz um tempo que o típico empregado brasileiro era um homem, casado, com 3 a 5 filhos e de 35 a 40 anos. Atualmente, o mercado está bem diversificado e independente do sexo, os jovens estão cada vez mais presentes nesse contexto (SILVA *et al.*, 2013).

Tornou-se um desafio para as organizações lidarem com essa geração que escapa aos fatores ambientais restritivos. A imagem para as organizações é a de que os jovens têm algo de não domesticável e altamente inventivo e inovador, paradoxalmente, por serem trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, engendrando constantemente novas figuras de subjetividade. (PERRONE *et al.*, 2013). Os desligamentos voluntários são mais frequentes para trabalhadores jovens do que para adultos (CORSEUIL *et al.*, 2013).

Para Corseuil *et al.* (2013), os trabalhadores jovens enfrentam altas taxas de rotatividade, devido ao não atendimento de suas expectativas. Se, por um lado, transitar entre muitos trabalhos diferentes pode melhorar a visão destes profissionais com as empresas, por outro, a entrada e a saída muito fácil tendem a diminuir a aquisição de experiência específica de trabalho, prejudicando a carreira do jovem e sua qualidade de vida. Uma vez que o acúmulo deste tipo de capital humano é importante, a elevada rotatividade experimentada pelos jovens no Brasil é um fator que dificulta o aumento da sua produtividade, rendimentos e ascensão profissional. Uma forma de lidar com o problema da elevada rotatividade dos jovens é criar políticas que gerem incentivos e motivação para que esses jovens invistam na relação de trabalho.

A garantia de segurança no emprego, a confiança, o bom relacionamento com a equipe e a participação em trabalhos desafiadores e com significado são os três fatores de pontuação mais alta de influência para a intenção de permanência no trabalho. (CARVALHO *et al.*, 2014). Apesar de retenção ser um processo que deve ser foco da área de Recursos Humanos, devemos atentar ao risco das organizações estarem delegando essa preocupação apenas para esta área, sendo que a liderança das áreas em que os jovens atuam devem exercer um papel fundamental neste sentido (SHINODA *et al.*, 2012).

Shinoda *et al.* (2012) afirma que reter talentos é um dos grandes desafios dos gestores na atualidade, é necessário entender as principais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores, o que inclui a Geração Y, para poder elaborar o melhor plano para retê-los. Para atingir a eficácia da implantação de um programa de retenção de talentos é necessário que as organizações analisem quais as suas necessidades e até que ponto estão dispostas a alterar suas políticas, para reter os jovens, pois o prometido tem de ser cumprido. Diante disso, vale reforçar que de nada adianta oferecer treinamentos e projetos desafiadores, sem oferecer desenvolvimento e ascensão profissional, pois se isto ocorrer acarretará em desmotivação, falta de comprometimento e, conseqüentemente, desligamento do jovem talento. Lembrando também que toda e qualquer estratégia oferece oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Conhecê-los é essencial para a segurança e implementação das ferramentas que serão empregadas.

É de grande importância para a empresa acentuar uma gestão (ver Quadro 2) que tenha como finalidade esclarecer para os empregados o interesse da empresa em fazer com que eles

passem a desenvolver novas habilidades e competências, facilitando dessa forma o atingimento dos objetivos propostos, pois os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores empregados, precisam ser contínuos e percebidos pelos empregados (CARVALHO *et al.*, 2014).

Quadro 2 - Gestão para a Retenção de Jovens

Autor	Sugestões de gestão
PERRONE et al. (2013)	As empresas sabem que os jovens reconhecem as necessidades de permanente criação, estudo e capacitação que garantam e enriqueça o desenvolvimento de carreira. A rede de contatos também é reconhecida pelo jovem como elemento chave para sua empregabilidade e recolocação profissional.
CORSEUIL et al. (2013)	Uma forma de lidar com o problema da elevada rotatividade dos jovens é criar políticas que gerem incentivos e motivação (benefícios) para que esses jovens invistam na relação de trabalho. Os desligamentos voluntários são mais frequentes para trabalhadores jovens do que para funcionários mais velhos.
CARVALHO et al. (2014)	A garantia de segurança no emprego, a confiança, o bom relacionamento com a equipe e a participação em trabalhos desafiadores e com significado são os três fatores de pontuação mais alta de influência, de inspiração para os líderes para que gerem a intenção de permanência no trabalho por parte da Geração Y.
SHINODA et al. (2012)	É necessário entender as principais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores (estilo de vida), o que inclui a Geração Y, para poder elaborar o melhor plano para retê-los.

Fonte: Perrone et al. (2013), Corseuil et al. (2013), Carvalho et al. (2014) e Shinoda et al. (2012).

Com base nos resultados dos trabalhos apresentados anteriormente, é possível supor que a retenção de jovens da Geração Y vem sendo um grande desafio para as empresas, provavelmente porque o que estas vêm oferecendo visando este fim não corresponde ao que os jovens esperam. Esta observação deu margem para a elaboração da primeira hipótese deste trabalho:

H₁: Há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem e o que os jovens da Geração Y esperam para a justificativa de retenção no trabalho, considerando-se as variáveis: políticas de carreira, das políticas de benefícios, das diretrizes de estilo de vida e do estilo de liderança.

Os estudos apresentados nesta seção não deixaram claro se o desafio de retenção da Geração Y está enquadrado a um determinado perfil ou segmento de empresa, por isso, imagina-se que o fenômeno apresentado pelos autores é recorrente em várias empresas de vários segmentos, onde a diferença entre elas sobre esta questão não é relevante. O mesmo se dá sobre o que os jovens da Geração Y esperam para serem retidos. Em momento nenhum há colocações que abordam um perfil diferenciado para estes indivíduos em torno deste assunto. Essas observações sobre estes estudos deram margem para as duas outras hipóteses elaboradas neste trabalho.

H₂: Não há diferenças significativas entre o que as empresas pesquisadas oferecem para os jovens da Geração Y a fim de justificarem a retenção destes no trabalho considerando-se as variáveis: cidade, segmento, origem e número de jovens no quadro de pessoal;

H₃: Não há diferenças significativas entre o que os jovens pesquisados esperam das empresas para justificarem a retenção no trabalho, considerando-se as variáveis: sexo, idade, cidade, universidade e curso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para atender o objetivo geral e os específicos estabelecidos na pesquisa, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória sob o método quantitativo. A coleta de dados foi efetuada a partir de duas escalas de quatro pontos, uma destinada às empresas e a outra aos jovens da Geração Y com idades entre 18 e 24 anos, padrão de idade estabelecido por Elmore (2010). Tais escalas buscaram investigar se as empresas oferecem políticas de carreira, políticas de benefícios, diretrizes organizacionais voltadas a um estilo de vida e estilo de liderança para a retenção de jovens no trabalho e se os jovens esperam receber das empresas tais políticas, diretrizes e estilo de liderança (1. Sempre, 2. Na maioria das vezes, 3. Poucas vezes e 4. Não). Os itens utilizados para coletar os dados foram os mesmos para ambas as escalas, diferindo apenas quanto à pergunta inicial. Antes de ser aplicada a amostra, a escala foi submetida a um pré-teste com 10 jovens e com 2 empresas, no intuito de verificar a questão semântica e a exploração do conteúdo a ser explorado no presente trabalho. Após esse procedimento, o roteiro sofreu alterações e consolidou-se com quatro questões focadas na política carreira, seis questões com foco na política de benefícios, quatro nas diretrizes organizacionais e seis questões em liderança.

Depois de feita uma análise semântica, o questionário foi submetido a um tratamento estatístico para verificar o seu grau de confiabilidade. Para isso, foi utilizado o teste de *Alpha de Crombach*, onde foi possível perceber a existência de dados significativos (com $\alpha > 0,600$) para cada bloco de itens referentes às variáveis estudadas: política de carreira, política de benefícios, diretrizes organizacionais voltadas a um estilo de vida e liderança. Com a confiabilidade confirmada, o próximo passo foi aplicar esta escala nas amostras finais.

A coleta de dados foi realizada sob o critério de preservação da identidade dos jovens e das empresas participantes. As escalas foram construídas em um ambiente virtual (*GoogleDocs*) e permitiu aos pesquisadores a obtenção de links que foram disponíveis em redes sociais e enviados para pessoas com maior acessibilidade. As escalas ficaram disponíveis na *internet* por 10 dias, para que fosse possível o cumprimento do prazo estipulado para o término da pesquisa. Após este período, foi possível obter uma amostra de 84 jovens e 10 empresas, que serão descritos a seguir.

3.2 AS AMOSTRAS

As amostras dos jovens e das empresas pesquisadas foram obtidas por meio da acessibilidade, deste modo, os resultados obtidos deste trabalho ocorreram por meio de dados não probabilísticos.

O grupo de jovens pesquisados foi composto de 84 jovens sendo oriundos das cidades de: São Paulo (75%), Rio de Janeiro (2%), Belo horizonte (5%), Mogi das Cruzes(4%), Grande São Paulo (10%) e outras (4%). Foram jovens estudantes das universidades: MACKENZIE (43%), USP (5%), UNESP (1%), UNIFESP(1%), PUC (8%), UNINOVE (1%), UNIP (5%) , ANHEMBI (2%), FMU (3%), FAAP (3%), OUTROS (28%). Esses jovens cursam: Administração (45%), Ciências Econômicas (6%), Ciências Contábeis (5%), Publicidade e Propaganda (10%) e outros (34%), Possuem experiência profissional (84%) e atuam nos seguintes segmentos de trabalho: Comércio (19%), Têxtil (1%), Financeira (21%), Educação (7%), Farmacêutica (5%), Alimentação (4%), Consultoria (7%) e outros (35%).

A amostra das empresas foi composta de 10 empresas, 90% delas sediadas na cidade de São Paulo e 10% em Mogi das Cruzes. Foram empresas de diversos segmentos: 20% Comércio, 20% Indústria, 20% Financeira, 10% Educação, 10% Farmacêutica, 10% Alimentação e 10% Consultoria. Quanto ao porte em número de funcionários: 30% delas tem até 100 funcionários, 10% tem de 101 a 500 funcionários e 60% tem mais de 1000 funcionários. Quanto a origem 50% delas são nacionais e 50% estrangeiras. Quanto ao número de jovens no quadro de

funcionários: 40% tem de 1 a 50; 10% de 201 a 300 e 50% tem mais de 300. Quase todas têm problemas de retenção de jovens (90%).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A fim de atender aos objetivos específicos estabelecidos no trabalho, foram realizadas quatro seções de análises dos dados onde se buscou: 3.3.1 identificar o que as empresas oferecem prioritariamente para justificar a retenção destes no trabalho; 3.3.2 identificar o que os jovens esperam prioritariamente para justificar a retenção destes no trabalho 3.3.3 verificar se há diferenças significativas entre as empresas pesquisadas diante do que elas oferecem para reter a Geração Y e 3.3.4 verificar se há diferenças significativas entre o que é esperado pelos jovens pesquisados para que sejam retidos nas empresas e 3.35. verificar se há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem para reter a Geração Y e o que é esperado pelos jovens pesquisados. Para realizar os procedimentos estatísticos dos dados obtidos desta pesquisa foi utilizado o pacote estatístico SPSS 23.

Diante do tratamento dos dados obtidos, foi possível perceber que não houve uma distribuição normal, sig > 0,001, utilizando o método de Shapiro Wilk. Em função desta, os testes utilizados foram os não paramétricos.

3.3.1 Análise sobre o que as empresas oferecem prioritariamente para justificar a retenção de jovens da Geração Y

Para verificar a predominância de respostas das empresas sobre o que elas oferecem para justificar a retenção de jovens da Geração Y (ver Tabela 1), foram utilizados procedimentos da estatística descritiva. Por meio de uma distribuição de frequência foi possível perceber que a maioria das empresas oferece prioritariamente aos jovens apoio para à carreira, à bolsa-auxílio, aos benefícios voltados à alimentação e à educação, benefícios voltados à saúde, ao equilíbrio entre trabalho e família e a um ambiente multicultural.

Tabela 1- Distribuição de Frequência de Respostas das Empresas sobre o que Oferecem aos Jovens para a Retenção no Trabalho

A empresa oferece aos jovens:	Sempre	Na maioria das vezes	Poucas Vezes	Não
Plano de carreira	3	3	4	0
Desenvolvimento	2	4	3	1
Apoio para a carreira	2	6 *	1	1
Perspectiva de carreira	2	4	4	0
Benefícios para educação	5*	4	1	0
Bolsa auxílio	6 *	2	2	0
Benefício alimentação	7 *	1	2	0
Benefício saúde	7 *	1	1	1
Benefício para equilíbrio de vida	3	3	1	0
Benefício lazer/cultura	3	1	3	3
Horário flexível	2	1	6	1
Equilíbrio família/trabalho	2	5*	3	0
Ambiente multicultural	7 *	2	1	0
Sustentabilidade	4	3	2	1
Liderança oferece <i>feedback</i>	4	4	1	1
Oferece atividades desafiadoras	3	5	1	1
Permite que o jovem opine	4	4	1	1
Lida bem com os conflitos de geração	2	5*	2	1
Sabe lidar com as diferenças culturais	3	3	3	1
Sabe lidar com as diferenças de gênero	4	4	1	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

* Dados iguais ou acima de 50% da amostra.

3.3.2 Análise sobre o que os jovens esperam prioritariamente para justificar a retenção deles nas empresas

Para verificar a predominância de respostas dos jovens (ver Tabela 2) sobre o que eles esperam para justificar a retenção nas empresas, também foram utilizados procedimentos de estatística descritiva.

Por meio de uma distribuição de frequência, foi possível perceber que de uma maneira geral, os jovens esperam receber das empresas apoio e perspectiva para a carreira, benefícios voltados à educação, à bolsa auxílio, ao equilíbrio família/trabalho, a um ambiente multicultural, similar ao que as empresas oferecem, mas além disso, esperam ter uma liderança que ofereça *feedback*, um ambiente que permita que ele opine, uma liderança que lide bem com os conflitos de geração, com as diferenças culturais e com as diferenças de gênero.

Tabela 2- Distribuição de Frequência de Respostas dos Jovens da Geração Y sobre o que Esperam Receber das Empresas para a Retenção no Trabalho

O que os jovens esperam:	Sempre	Na maioria das vezes	Poucas Vezes	Não
Plano de carreira	34	38	7	0
Desenvolvimento	38	30	16	0
Apoio para a carreira	56 *	23	5	0
Perspectiva de carreira	60 *	23	1	0
Benefícios para educação	28	42*	13	1
Bolsa auxílio	43 *	31	10	0
Benefício alimentação	38	33	11	2
Benefício saúde	35	31	18	0
Benefício para equilíbrio de vida	36	24	21	3
Benefício lazer/cultura	21	36	21	6
Horário flexível	28	38	17	1
Equilíbrio família/trabalho	53 *	24	7	0
Ambiente multicultural	42 *	27	8	7
Sustentabilidade	26	30	18	10
Liderança oferece <i>feedback</i>	52 *	24	5	3
Oferece atividades desafiadoras	29	42*	11	2
Permite que o jovem opine	44 *	35	4	1
Lida bem com os conflitos de geração	60 *	14	9	1
Sabe lidar com as diferenças culturais	62 *	10	11	1
Sabe lidar com as diferenças de gênero	63 *	10	9	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

* Dados iguais ou acima de 50% da amostra.

3.3.3 Análise se há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem para reter a geração y e o que é esperado pelos jovens pesquisados

Com base no referencial teórico a análise desenvolvida nesta seção contemplou a hipótese H_1 de que há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem e o que os jovens da Geração Y esperam para a justificativa de retenção no trabalho, considerando-se as variáveis: políticas de carreira, das políticas de benefícios, das diretrizes de estilo de vida e do estilo de liderança. Os dados da pesquisa não apresentaram uma distribuição normal, deste modo, o procedimento estatístico inferencial utilizado foi o teste do Qui-Quadrado com sig. < 0,005.

Pelos dados obtidos, foi possível observar que as respostas dadas pelas empresas acerca das políticas de carreira, das políticas de benefícios, das diretrizes de estilo de vida e do estilo

de liderança oferecidos para justificar a retenção dos jovens no trabalho divergem significativamente das respostas dadas pelos jovens em torno destas mesmas variáveis, com exceção do estilo de vida voltado para o desenvolvimento sustentável do planeta ($\alpha = 0,276$) e do estilo de liderança que oferece atividades desafiadoras ($\alpha = 0,014$) e, deste modo por meio dos dados obtidos, pode-se aceitar a hipótese H_1 .

3.3.4 Análise se há diferenças significativas entre as empresas pesquisadas diante do que elas oferecem para justificar a retenção da Geração Y

Esta análise contemplou a hipótese nula H_2 de que não há diferenças significativas entre o que as empresas pesquisadas oferecem para os jovens da Geração Y quanto à justificativa utilizada para a retenção destes no trabalho;

Para verificar a hipótese H_2 , foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, considerando-se as variáveis: cidade, segmento e o número de jovens existente nas empresas pesquisadas. Para analisar a existência de diferenças considerando-se a variável origem, foi utilizado o teste paramétrico de Mann-Whitney.

Pelos dados obtidos, foi possível perceber que não há diferenças entre as empresas tendo em vista o aparecimento de um sig. $> 0,001$. No que diz respeito a variável origem das empresas, o resultado mostrou-se o mesmo com sig. $> 0,001$. Desta forma, aceita-se H_2 .

3.3.5 Análise se há diferenças significativas entre o que é esperado pelos jovens pesquisados para que sejam retidos nas empresas

A análise desta seção contemplou a hipótese nula H_3 de que não há diferenças entre os jovens pesquisados sobre o que eles esperam das empresas visando à retenção destes no trabalho, para isso foi realizado o teste de Kruskal-Wallis considerando-se as variáveis: idade, cidade, universidade e curso. Para analisar a existência de diferenças considerando-se a variável sexo, foi utilizado o teste de Mann-Whitney.

Pelos dados obtidos, foi possível perceber que não há diferenças entre os jovens pesquisados ao investigar as variáveis, tendo em vista o aparecimento de um sig. $> 0,001$ ou sig. $> 0,005$. No que diz respeito à variável sexo, o resultado revelou uma diferença entre os homens e as mulheres com um sig. $< 0,005$, onde as mulheres mostraram maior inclinação para receber o benefício equilíbrio família/trabalho do que os homens (sig. = $0,043$). Desta forma, aceita-se H_3 para todas estas variáveis investigadas.

4 DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Esta pesquisa fez emergir dados relevantes que ajudam a discutir o problema da retenção de jovens da Geração Y sob três perspectivas: a das empresas; a dos próprios jovens envolvidos neste fenômeno e das diferenças existentes entre as empresas e os jovens sobre este assunto.

Ao considerar o que as empresas pesquisadas oferecem em termos de políticas de carreira, políticas de benefícios, diretrizes de estilo de vida e estilo de liderança para reter os jovens da Geração Y foi possível perceber que não houve diferenças significativas entre elas acerca das medidas que adotam para tratar desta questão, portanto, de um amaneira geral, elas apresentam muito pouco dinamismo para atender às demandas dos indivíduos pertencentes à esta geração, como já foi previsto por Allen (2005) e Silva et al. (2013). Pelo que foi visto, elas estão mais preocupadas em oferecer mais do mesmo, ou seja, salário e benefícios na tentativa de gerar satisfação para este público, no entanto, esta medida se revela insuficiente em tempos atuais.

O que as empresas pesquisadas oferecem para reter os jovens só conseguem atender a estes indivíduos parcialmente, tendo em vista outros interesses deste público sob um aspecto intangível que pareceram mais importantes e mais frequentes, como apontado por Carvalho et al. (2014). Foi possível observar, por exemplo, que estes anseiam por um estilo de liderança que consiga trabalhar os conflitos de geração, bem como com as diferenças culturais e com as diferenças de gênero existentes entre as pessoas. Pareceu claro que os jovens têm expectativas de encontrar nas empresas não apenas um ambiente onde a diversidade esteja presente, mas que este ambiente seja bem administrado em torno deste assunto. Seguindo esta mesma linha de pensamento, observa-se que os jovens não querem apenas ter um apoio na carreira, eles querem uma carreira onde possam ter um horário flexível e *feedback* dos seus líderes, liberdade para opinar, e especialmente, além de, na maioria das vezes, também esperarem atividades desafiadoras.

Shinoda *et al.* (2012) ressaltam que o fenômeno da retenção de pessoas nas empresas não está relacionado apenas com o desenvolvimento de uma gestão em si focada em recompensas, ela passa por aspectos voltados à satisfação do trabalhador com o trabalho em si, aos relacionamentos e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, principalmente se esta satisfação vem de jovens. Estes atualmente têm expectativas diversas, são altamente inovadores, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, engendrando constantemente novas figuras de subjetividade (PERRONE et al., 2013). Para estes autores, os jovens reconhecem as necessidades de permanente criação, estudo e capacitação que garantam o seu caráter polivalente e flexível, acompanhado de conhecimento que enriqueça a sua carreira e a organização, bem como a rede de contatos é reconhecida como elemento chave para a empregabilidade e para recolocação profissional. Em consequência disso, as empresas devem avaliar outras alternativas para a retenção dos jovens.

Imagina-se que o nível de exigência dos jovens pesquisados às empresas impõe um desafio para elas, como bem ressaltou Shinoda (2012), especialmente no que diz respeito à criação de uma nova cultura organizacional. Corseuil et al. (2013) ressaltam que é chegada a hora das empresas darem importância à criação de políticas que gerem incentivos e despertem a motivação destes jovens no que diz respeito às relações de trabalho. Neste sentido, ao que parece, o investimento nas relações de trabalho seja uma das alternativas urgentes e viáveis para minimizar o impacto da alta rotatividade destes indivíduos.

As colocações feitas acerca do que as empresas precisam considerar para reter os jovens da Geração Y no trabalho ganham mais relevância quando se percebe que há entre os oitenta e quatro jovens pesquisados um perfil de interesse comum sobre o que esperam receber das organizações para justificar a permanência no trabalho. Vale ressaltar que não houve diferença significativa entre estes indivíduos pesquisados quanto ao que esperam receber das empresas, independentemente do sexo, da universidade que cursam ou do lugar onde moram, o que se supõe que este perfil em comum revela mesmo traços de uma geração que está inserida em um contexto muito específico, bem delineado historicamente como bem diz Astigarraga (2015).

Allen (2005) ressalta que a Geração Y é digitalmente conectada e globalizada, tecnicamente competente, aberta à diversidade, que deseja desafios intelectuais, precisa ter sucesso, busca aqueles que podem auxiliar no seu desenvolvimento e esforça-se para fazer diferença e medir seu próprio sucesso. Uma gestão que gere sucesso de retenção, provavelmente deverá ter a habilidade de gerenciar a carreira deste indivíduos estimulando-os a um aprendizado contínuo, dando ênfase a valorização de quem eles são a partir de líderes educadores, como ressaltam Shinoda *et al.* (2012). Sob este aspecto, as empresas parecem oferecer menos do que os jovens esperam, podendo esse ser um dos fatores-chave para a não retenção do jovem na organização.

Os dados revelados pelos jovens pesquisados acerca do que eles esperam para permanecerem nas empresas vão ao encontro do que fala Lemos *et al.* (2014) quando enfatizam

que a Geração Y busca uma ascensão rápida, satisfação, autonomia, qualidade de vida, flexibilidade e menos formalismo em relação a vestimenta, horário e local de trabalho, valorizando a integração entre vida pessoal e profissional. Corseuil et al., 2013 enfatiza que a busca de uma satisfação mais intangível (felicidade) é a grande motivação para estes jovens. É importante que se diga que a busca maior por este tipo de satisfação não elimina o interesse por recompensas extrínsecas como salário e benefícios tangíveis, o que se quer dizer é que estas não são mais atraentes a ponto de justificar a permanências deles no trabalho.

Finalmente, quando os dados da pesquisa apontam uma diferença entre o que as empresas oferecem prioritariamente aos jovens da Geração Y o que eles prioritariamente esperam receber, entende-se que há um desencontro entre as partes envolvidas nesta relação. Este fenômeno pode ser compreendido e explorado de diversas formas, porque entende-se que este é um assunto complexo, dinâmico e multifacetado. Neste trabalho entende-se que os jovens da Geração Y, que ocupam atualmente uma grande soma de postos de trabalho, não tem o perfil de um empregado, homem casado, com 3 a 5 filhos, muito próprio da Geração X, que ansiava por estabilidade e segurança do trabalho (SILVA *et al.*, 2013), mas são dotados de um perfil comportamental por meio do qual buscam defender opiniões e visões diversas e valorizar mais o lado pessoal em relação ao profissional, como ressalta Veloso et al. (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi o de realizar uma comparação entre o que é oferecido pelas empresas e o que é esperado pelos jovens da Geração Y para justificar a retenção destes no trabalho. Este objetivo foi alcançado na medida em que foi possível verificar que as empresas tendem a oferecer menos do que os jovens tendem a esperar e que isto poderá justificar a existência do *turnover*.

Diante do objetivo específico de identificar o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam, prioritariamente, para justificar a retenção destes no trabalho, obteve-se resultados que podem ajudar às empresas a repensarem os modelos de gestão atualmente adotados para que alcancem com mais eficácia a retenção destes indivíduos no trabalho. Perceber que não basta mais oferecer recompensas extrínsecas para gerar a satisfação neste público de trabalhadores dá margem para trabalhar com mais profundidade outros aspectos que possam gerar mais satisfação para este público, especialmente os intangíveis, que viabilizam relações e uma cultura organizacional mais flexível, tais como: valores, crenças, hábitos...que não são facilmente modificados. No entanto, sabe-se que a realização deste trabalho não é fácil e que nem é plenamente claro o que precisa ser considerado em termos de elementos culturais para chegar a este fim, neste sentido, entende-se que a academia poderá exercer um papel importante na medida que realizar outras pesquisas para explorar este assunto com mais profundidade.

Diante dos objetivos específicos de verificar se há diferenças significativas entre o que as empresas oferecem para reter a Geração Y e entre o que os jovens esperam para que permaneçam no trabalho, estes objetivos foram alcançados na medida em que foi possível identificar que há um padrão de comportamento desenvolvido tanto pelas empresas quanto pelos jovens pesquisados.

A falta de diferenças significativas entre as empresas pesquisadas sobre este assunto deu margem para que seja sugerida a realização de estudos futuros que possam investigar mais a fundo o porquê disto. Não se sabe ao certo as razões pelas quais elas oferecem o que foi expresso no trabalho, será necessário ouvir o que elas têm a dizer, de modo que o fenômeno em discussão seja apreendido em todas as especificidades possíveis no que diz respeito aos seus envolvidos. Sobre a falta de diferença sobre o que esperado vindo dos jovens deu a impressão de que o perfil da Geração Y publicado por autores que estudam este assunto foi de fato confirmado, mas cabe o desenvolvimento de um estudo qualitativo para entender melhor as significações,

os sentidos atribuídos ao que eles esperam do mundo do trabalho, algo que não foi possível coletar nesta pesquisa.

Finalmente diante do objetivo de verificar se há diferenças entre o que as empresas oferecem e o que os jovens esperam para justificar a retenção da Geração Y, este objetivo foi alcançado na medida em que percebeu-se uma divergência entre o que os jovens esperam e o que as empresas estão oferecendo no mercado de trabalho, ao que parece as empresas parecem não ter se adaptado à nova geração. Portanto, este trabalho pode gerar *insights* para as empresas adotarem melhores formas para retenção dos jovens da Geração Y. Mas, vale instigar discussões sobre o porquê, após tanto tempo, ainda existirem lacunas tão discrepantes entre os jovens e as empresas.

Para a realização desta pesquisa foram encontrados alguns obstáculos, entre eles, a falta de disponibilidade das empresas em fornecer dados sobre como elas lidam com os jovens, neste sentido sugere-se uma parceria maior entre as organizações e a academia, pois o estudo sobre a retenção de jovens é de interesse de ambos e muito necessário quando se pensa na produtividade de trabalho no Brasil.

Sobre estudos futuros em torno do assunto sobre a retenção de jovens nas empresas, sugere-se que a escala utilizada nesta pesquisa seja aperfeiçoada e que outras pesquisas possam validá-las. A que foi utilizada neste trabalho tinha poucos pontos, o que impossibilitou maior detalhamento da pesquisa, resultando em uma distribuição não paramétrica.

Sobre a amostra desta pesquisa, vale a observação de que esta foi muito reduzida em virtude do prazo estipulado para o término do trabalho e não foi probabilística. Estas foram limitações diante dos resultados obtidos, o que não dá margem para nenhuma generalização. Sugere-se que estudos futuros possam ampliar o escopo de empresas e de jovens para que seja possível maior aprofundamento. que ela seja ampliada, pois a utilizada

Ainda sobre a realização de estudos futuros, outra recomendação é a abordagem de mais fatores além dos já tratados nesse trabalho (carreira, benefícios, políticas empresariais e liderança) a fim de aprofundar o assunto e também analisar o que os jovens das próximas gerações (Z e Alpha) que entrarão no mercado de trabalho esperam. Acredita-se que, com estes novos estudos, as empresas terão a oportunidade de conhecer melhor as futuras gerações, e assim, poderão elaborar e estruturar planos estratégicos de longo prazo para se tornarem atraentes no mercado de trabalho. Os jovens, por sua vez, terão a oportunidade de encontrar empresas que atendam melhor suas expectativas, amenizando um possível quadro de alta rotatividade e de baixa retenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, R. L. **Managers must set example for Gen Y kidployees: employee recruitment and molding.** *Nation's Restaurant News*. Estados Unidos, 2005.

ASTIGARRAGA, R. **Retenção de Talentos da Geração Y nas Organizações.** 2015. 33 p. Dissertação (Administração de Empresas)- UniCEUB, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6953/1/21173801.pdf>. Acesso em 4 de novembro de 2017.

BITTENCOURT, F. T.; CASTRO, C. A Geração Y e o Mercado de Trabalho : Percepções dos Alunos do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo.** Universidade Unigrandrio, Rio de Janeiro, 2017. v. 11, n. 2, 2017.

CARVALHO, A. M. S.; SILVA, C. S.; BENINI, C.; RIBAS, F. T. T.; LEITE, S. S. Gestão de talentos: Um enfoque na retenção de talentos de Geração Y. **Anais do II Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG,** Caxias do Sul, RS, 2014.

CORSEUIL, C. H.; FOGUEL, M.; GONZAGA, G.; RIBEIRO, E. A Rotatividade dos Jovens no Mercado de Trabalho Formal Brasileiro. **Mercado de Trabalho**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), pp.24-29 2013.

DIEESE. Rotatividade no Mercado de Trabalho. **Ministério do Trabalho e Previdência Social**. São Paulo, 2016.

DOS SANTOS, A. L.; GIMENEZ, D. M. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo , v. 29, n. 85, p. 153-168, 2015.

ELMORE, T. **Generation Y: our last chance to save their future**. Atlanta: Poet Garden, 2010.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto-online**. v. 1, n. 2, p. 47-67, 2015.

GONZALEZ, R. **Políticas de emprego para jovens: entrar no mercado de trabalho é a saída?** In: CASTRO, J. A. de; AQUINO, L. M. C. de; COELHO, C. (Orgs.). *Juventudes e Políticas Sociais no Brasil*. Brasília: IPEA, p. 109-128, 2009.

G1, **Brasil está entre os países que mais têm jovens no mercado de trabalho**, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2017/04/brasil-esta-entre-os-paises-que-mais-tem-jovens-no-mercado-de-trabalho.html> Acesso em 4 de novembro de 2017.

IBGE. **População**. 2017. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em 4 de outubro de 2017.

LACHTIM, S. A. F.; SOARES, C. B. Valores atribuídos ao trabalho e expectativa de futuro: como os jovens se posicionam? **Trab. educ. saúde (Online)**, Rio de Janeiro , v. 9, n. 2, p. 277-294, 2011.

LEÃO, G.; NONATO, S. **Juventude e trabalho**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

LEMOES, A. H. C.; SÁ, P. F.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM. MADE**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

MUNIZ, J. O. As descontinuidades demográficas exercem efeito sobre o mercado de trabalho metropolitano dos jovens? **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.19, n.2, p. 65-98, 2002.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

ROCHA, S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Caderno CRH**. v. 21, n. 54, p. 533-550, 2008.

SAE. **Rotatividade e evasão dos jovens no mercado de trabalho é elevada**. 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/Economia>. Acesso em 4 de outubro de 2017.

SHINODA, A. C. M.; LUCAS, A. C.; DO NASCIMENTO, D. R.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.. Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas. Seminários em Administração. **Anais do XV SEMEAD – Seminários em Administração**, São Paulo, 2012.

SILVA, R. L.; GUTIERREZ, R.; GABRIELA, C.; SOUZA, N.; OLIVEIRA S. Motivação da Geração Y no trabalho. **Anais do Congresso Internacional de Administração**, Ponta Grossa, 2013.

TREFF, M. Preferência por carreira e Geração Y. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, p. 102-114, 2012.

VALOR ECONÔMICO. **Rotatividade no emprego chega a 38,5%, menor nível em 10 anos**. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4924238/rotatividade-no-emprego-chega-385-menor-nivel-em-10-anos>. Acesso em 4 de outubro de 2017.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**. v.23, n.2 p. 88-98, 2016.