

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: UMA ANÁLISE SOBRE AS MELHORES EMPRESAS PARA INICIAR A CARREIRA

LEITE, Cinthia Dias, Graduanda *
OLIVEIRA, Esmeralda Aparecida de, Mestra*

*Faculdade de Tecnologia de São Paulo
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Pça. Coronel Fernando Prestes, 30 - Bom Retiro, São Paulo/SP, CEP: 01124-060
Fone (11) 3322-2200

cinthia.leite@fatec.sp.gov.br
esmeralda.oliver@gmail.com

RESUMO

A dificuldade que as empresas têm de identificar e reter seus talentos, especialmente dentre a Geração Y, foi o ponto de partida para a realização deste artigo. O objetivo é definir o que são talentos, elencar as estratégias de retenção de talentos da Geração Y e confrontar com as avaliações dos jovens Y's sobre as 35 Melhores Empresas para começar a carreira. A pesquisa consistiu de levantamento bibliográfico sobre o tema, seguida de análise de dados coletados quantitativamente pela Revista Você S/A e concluída com uma interpretação quantitativa dos dados da pesquisa da revista, confrontados com a bibliografia utilizada. O estudo demonstra que esses jovens buscam um plano de carreira instantâneo, reconhecimento constante e identificação com os valores da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Retenção de Talentos. Geração Y. Práticas de Retenção de Talentos.

ABSTRACT

The difficulty that companies have to identify and retain talents, especially among Generation Y, was the starting point of this research. Its purpose was to define what talents are; to list the main strategies of talent retention applied to Generation Y; and to confront the evaluations of Y's about the 35 Best Places to Start a Career. The research consisted of bibliographic research on the subject; followed by data analysis of the Voce S/A Magazine survey findings; and completed by a quantitative interpretation of the Magazine's survey data, faced against the reference bibliography. It is evident, at the end of this study, the difficulty companies face while defining talents. This mainly happens because of a wide variety of concepts: depending on the authors taken as reference, talent definitions may vary. Also, it is clear how challenging it is for companies to manage Generation Y. They end up losing their Y talents to their competitors, because they do not know enough about them, and consequently, how to deal with them. Finally, the survey conducted by Voce S/A Magazine shows that these millennial seek quick career progression, constant recognition and identification with the company's values.

KEYWORDS: *Talent Retention. Generation Y. Talent Retention Practices.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, a geração que tem ingressado no mercado de trabalho faz parte da Geração Y, também conhecida como Millenials, e é composta por jovens nascidos a partir da década de 1980. Os Millenials são únicos em suas características e, portanto, precisam ser estudados em seus diversos aspectos para serem compreendidos.

Juntamente com os Millenials, surgiram novos desafios na gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos e os líderes/gestores precisam compreender que as mudanças de paradigmas, que aconteceram no decorrer da troca de geração, são fatores cruciais para a tomada de decisões com relação a políticas internas de recrutamento, motivação e retenção de talentos da geração Y.

Neste artigo serão discutidos o que são os talentos, o que define a geração Y e as principais estratégias de retenção de Talentos da Geração Y, com uma análise sobre as práticas das 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira, no ano de 2014.

1 RETENÇÃO DE TALENTOS

Considerando o panorama mundial de globalização, revolução digital, ambientes de negócios altamente competitivos e a necessidade de inovar a cada instante, a retenção de talentos é um desafio que as corporações, de todos os portes, origens e segmentos, têm ou terão de enfrentar em algum momento de suas trajetórias (ULRICH, 1999).

A competição por melhores talentos começou na década de 90, estimulada pelo fato de que esses manterão os desempenhos das empresas em uma posição diferenciada, se comparada aos seus competidores. Assim, passou-se a apostar em pessoas e não em estratégias (SERRAT, 2010).

Nesse contexto, as organizações investirão em pessoas consideradas fundamentais em seu futuro: os talentos. Esses indivíduos têm destaque e melhor desempenho em relação aos demais nos quesitos inteligência, inteligência emocional, educação, motivação, liderança, maturidade, identificação com a cultura organizacional, habilidades técnicas, de negociação e/ou de decisão, e uma trajetória profissional sólida (MARRAS, 2011).

Nos tempos primórdios, talento costumava ser conceituado como uma pessoa que possuía um valor excepcional (CHIAVENATO, 2009). É comum associar o talento com uma figura única, como um adjetivo que descreve pessoas com habilidades extraordinárias em uma área ou em um campo de conhecimento. Para Mendonça (2002), talentos são aqueles funcionários que fazem a diferença nas corporações, pois possuem as competências mais difíceis de adquirir e, ao mesmo tempo, são peças chave na continuidade da empresa em sua estratégia diante de seus competidores. É possível relacionar talento humano com capital humano, ao afirmar que ambos são o maior artifício das organizações para manter-se competitivas e alcançar o sucesso esperado (CHIAVENATO, 2004).

Serrat (2010) defende que cada organização deve definir talento, pois existe uma vasta relação de conceitos literários e cada empresa adotará aquele conceito que melhor se adequa à sua estrutura, seu momento, suas prioridades organizacionais. Vale ressaltar que muitos fatores podem influenciar a definição de um talento, tais como a cultura da empresa, a sua região geográfica, a natureza do trabalho que a empresa executa, dentre outras influências internas e externas (SERRAT, 2010).

As empresas precisam de parceiros e os talentos são cruciais por possuírem algumas habilidades marcantes: costumam assumir responsabilidade pela execução de tarefas, possuem a necessidade de melhorar continuamente aquilo que fazem, são orientados por metas, possuem uma preocupação com os clientes (internos e externos) e trabalham bem em equipe, agregando valor ao que fazem (CHIAVENATO, 2009). Almeida (2009, p.77) afirma: “pessoas talentosas são geralmente criativas e gostam de apresentar-se de forma diferenciada”.

O movimento da Era da Informação e o surgimento das novas gerações têm provocado mudanças nos cenários de recursos humanos. Os profissionais no mercado pesquisam cultura, valores, missão e visão das empresas e buscam oportunidades em organizações com as quais se identifiquem. O departamento de captação de talentos, ou recursos humanos, também precisou passar por suas adaptações, para garantir o recrutamento de pessoas que combinem com a cultura e objetivos da empresa (ALMEIDA, 2009).

Na gestão de recursos humanos existem práticas e políticas voltadas à retenção de talentos, baseadas em diversas abordagens e autores. As empresas precisam adotar tais práticas, estratégias e políticas para, de fato, reter talentos. Um funcionário decidirá permanecer na empresa apenas se estiver comprometido com a organização e se os seus valores pessoais forem similares com os valores e filosofia adotados pela corporação. Além destes dois motivos, existem outros fatores que auxiliam a reter os talentos, conforme quadro 01 (CHIAVENATO, 2009; JUNIOR, 2010, LESSI, 2009; MARRAS, 2011):

Quadro 1 - Fatores que auxiliam na retenção de talentos

FATORES	DESCRIÇÃO
Compensação	O nível salarial é um fator importante na competitividade da empresa no mercado de trabalho. As empresas com melhores remunerações são comumente mais procuradas pelos empregados. O salário (benefício direto) varia de acordo com o cargo e os benefícios indiretos (planos de saúde, tickets alimentação/refeição, descontos e parcerias em instituições de ensino, lojas, academias etc.) são, no geral, comuns a todos os empregados, independentemente dos cargos (CHIAVENATO, 2003).
Higiene e Segurança do trabalho	Temos como higiene do trabalho um conjunto de normas e procedimentos visando à proteção do trabalhador física e mentalmente, enquanto a segurança do trabalho compreende medidas preventivas para evitar acidentes ou riscos do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2003).
Relações Trabalhistas	Os relacionamentos entre empresas e funcionários fez com que os velhos modelos de gestão fossem repensados, tornando-os mais flexíveis, democráticos, horizontais, com mudanças nos horários e jornada de trabalho, pacote de remuneração e benefícios etc. (LESSI, 2009).
Clima Organizacional	Considerado o ambiente psicológico que existe em uma empresa, o clima organizacional influencia o comportamento das pessoas, motivando-as, e gerando comportamentos que podem ser positivos ou negativos, a depender de como está o clima organizacional. É considerado um fator de retenção de talentos, pois influencia diretamente na satisfação e no desempenho das pessoas (KNAPIK, 2012).
Plano de Carreira	O plano de carreira está relacionado ao desenvolvimento do profissional, melhora de habilidades, performance, conhecimento, capacitação. Considerando que as organizações aumentam a demanda de qualificações e preparo, conforme aumentam o nível hierárquico, o profissional que está bem qualificado conseguirá traçar um plano de carreira de médio a longo prazo, se mantendo motivado, mais reconhecido e melhor remunerado na mesma organização (MALSCHITZKY, 2004).
Responsabilidade Social Empresarial	A responsabilidade social e os programas de sustentabilidade são atrativos para uma empresa reter talentos. As pessoas querem trabalhar para empresas que se preocupam com o meio ambiente e com a sociedade (LONGARETTO, 2012). A RSE atrai novos talentos em uma proporção similar ao fator remuneração e em uma proporção levemente inferior à possibilidade de um plano de carreira (FARIA <i>et al</i> , 2008).

Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional	As pessoas têm necessidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, em uma relação de equilíbrio. Por isso, preferem trabalhar em organizações nas quais se sintam mais respeitadas e a cultura organizacional permita ser flexível entre a vida pessoal e a profissional, através de estratégias como atividades de lazer no ambiente de trabalho, horários de trabalho flexíveis, possibilidade de efetuar home office etc. (CARMELO, 2006).
Empowerment	A “delegação do poder” é uma prática que permite a tomada de decisões e maior participação dos funcionários na gestão das empresas. Quando concedidas mais autonomia e responsabilidade por resultados, as pessoas se auto gerenciam, se sentem mais envolvidas nas organizações e o sentimento de pertencer à empresa os retém (LONGARETTO <i>apud</i> RANDOLPH, 2007).
Localização da Empresa	Pesquisas recentes têm relacionado a localização do trabalho com o comportamento dos funcionários, reduzindo o absenteísmo, promovendo maior comprometimento com a empresa e abrindo mão de outras ofertas por levar em consideração a comodidade do percurso até o trabalho. (HAUSKNECHT <i>et al.</i> 2009 <i>apud</i> MUCHINKSKY, 1977; SCOTT MCCLELLAN, 1990; MITCHELL <i>et al.</i> , 2001; HREBINIAK & ALUTTO, 1972).
Identificação com os Valores e Cultura da Empresa	As empresas perceberam a importância de ter pessoas que tenham valores alinhados aos do negócio, possibilitando a construção de relacionamentos mais fiéis e duradouros (IZAWA <i>et al.</i> , 2004).

Fonte: Adaptado e ampliado pelo autor.

2 A GERAÇÃO Y

A mais nova geração no mercado de trabalho, a Geração Y, teve sua infância e adolescência marcadas pela mudança nos formatos de famílias, para modelos não tradicionais, como pais divorciados, irmãos de pais diferentes, mães ou pais solteiros, mas que se caracterizam como pais superprotetores. Outra característica notável do período foi a inserção da mulher no ambiente corporativo, portanto, mães mais ausentes. As crianças passaram a participar de diversas atividades nas horas livres, como práticas de esportes, jogos online, aulas de idiomas, de forma a compensar a ausência dos pais (LIPKIN; PERRYMORE 2010; OLIVEIRA, 2010). A seguir, serão explorados o seu conceito e histórico, suas características marcantes, a maneira como essa geração se difere das suas antecessoras, bem como o comportamento dela no ambiente de trabalho:

O conceito de geração tem sido um tema relevante nas ciências humanas e sociais. Ele exerce uma função de identidade, na medida em que posiciona o indivíduo dentro de um tempo social e coloca a sua própria história em uma história mais ampla. Apesar de sua relevância, ele ainda não teve uma atualização de suas bases teóricas e metodológicas (CORDEIRO, 2012 *apud* FEIXA; LECCARDI, 2010; EDMUNDS; TURNER, 2005).

Pessoas nascidas em um mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais. Essas vivências comuns poderiam afetar, de forma similar, seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais elas trabalham, seus objetivos, inspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (MASCARENHAS, 2012, p. 13 *apud* CAVAZOTTI, LEMOS E VIANA, 2012, p. 166).

Robbins (2009, p. 141) classificou a força de trabalho contemporânea, de acordo com seu ingresso no mercado de trabalho, em quatro gerações, sendo elas:

- a) Veteranos: iniciou no mercado de trabalho nas décadas de 50 ou 60;
- b) Baby Boomers: ingressou no mercado de trabalho entre 1965 e 1985;
- c) Geração X: entrou no mercado de trabalho entre 1985 a 2000;
- d) Geração Y: iniciou no mercado de trabalho no ano 2000.

Muitos autores descrevem a geração Y como sendo a mais bem informada de todas as gerações. É um dos fatores que contribui com tal avaliação é o nível de instrução que esses indivíduos recebem (VASCONCELOS *et al*, 2009 *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008). “Os Y’s veem a educação como a chave para o sucesso” (FERREIRA, 2010 *apud* MARTIN, 2005). Para aprimorar o aprendizado, eles preferem trabalhar em grupos, interagindo, colaborando e compartilhando opiniões e atribuições (FERREIRA, 2010 *apud* SHIH E ALLEN, 2007).

Outras características desta geração são a conectividade com

mídias digitais, flexibilidade para lidar com mudanças, valorização da diversidade, engajamento em questões sociais e criatividade (VASCONCELOS *et al*, 2009 *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008).

Além das características citadas, o estereótipo dos jovens da geração Y é de pessoas alegres, flexíveis, colaboradoras, que gostam de se relacionar e, conseqüentemente, trabalhar em equipe; são focados em resultados e priorizam a vida pessoal sobre a vida profissional. Também são pessoas impacientes, imediatistas, que necessitam de *feedback* e aprovação constantes e, geralmente, não conseguem lidar bem com limitações, frustrações e restrições (OLIVEIRA, 2010; LIPKIN, PERRYMORE, 2010; VASCONCELOS *et al*, *apud* LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008).

Os indivíduos que têm ingressado no mercado de trabalho nos últimos anos são, basicamente, jovens da Geração Y. Eles estão contribuindo de forma mais direta com as mudanças sociais e também com a formação do quadro de colaboradores das empresas, atualmente (OLIVEIRA, 2010).

3 AS PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS “MELHORES EMPRESAS PARA COMEÇAR A CARREIRA”

A revista *Você S/A*, publicada pela editora Abril, em parceria com a Cia de Talentos e a FIA, lançou o “Guia *Você S/A* - As Melhores Empresas para Começar a Carreira” no ano de 2011, com o objetivo de avaliar o clima organizacional das companhias participantes, com foco no público jovem. Ou seja, esse guia é basicamente uma pesquisa de clima organizacional realizada nas empresas participantes, focada no público da Geração Y (entre 18 e 26 anos), das quais as 35 melhores classificadas são eleitas as Melhores Empresas para Começar a Carreira.

Para participar, as empresas precisam atender alguns requisitos: terem sido fundadas há, no mínimo, cinco anos; ter pelo menos 200 funcionários no ato da inscrição; e ter, pelo menos, 70 jovens entre 18 e 26 anos de idade, os quais precisam estar trabalhando ou estagiando na empresa por pelo menos seis meses. A edição do Guia do ano 2014 traz duas novidades: é a primeira edição que considera estagiários na

população pesquisada e que as empresas podem se voluntariar a participar da pesquisa, não tendo que receber um convite formal.

A metodologia utilizada pelo Guia Melhores Empresas para Começar a Carreira, Edição 2014, consistiu em uma pesquisa quantitativa, na qual todos os participantes avaliaram as empresas em que trabalham, atribuindo uma nota de 0 a 100 em cada uma das seguintes cinco categorias: Carreira e Reconhecimento, Desenvolvimento Profissional, Identidade, Qualidade de Vida e Liderança.

Considerando que o objetivo deste artigo é identificar as práticas motivacionais e retentoras de talentos da geração Y mais adotadas pelas 35 Melhores Empresas para Começar a Carreira, as metodologias aplicadas foram a pesquisa bibliográfica e descritiva, nas quais buscou-se analisar e a interpretar os dados quantitativos realizados pelo Guia.

Os resultados da pesquisa quantitativa realizada pela publicação foram trabalhados pela autora da pesquisa e, dentre as empresas participantes, foi calculada a média aritmética simples por categoria. Em seguida, foi feita a avaliação das empresas dentro de cada categoria, de modo a sinalizar quais estão iguais ou acima da média (por categoria), e quais aquém da média. O resultado da análise pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1 - Análise das empresas de acordo com a média aritmética simples por categoria

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Média por Categoria	69	72.4	82.5	71.6	76
3M	67.1	71.2	83.8	73.6	74.9
Accenture	58.9	72.3	74.3	65.9	67.9
AES Sul	68.5	73.1	83.6	76.2	78.2
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Ambev	74.5	76.9	84.7	69	76.2
Avanade	62.5	69.1	75.5	67.9	65.3
Banco Bradesco	64.8	71.6	77.7	61	75.3

Central Unimed Nacional	63.2	67.5	83.2	69.6	70.5
Cielo	63.8	68.7	77.8	66	62.3
DM9DDB	73	72.3	82.5	69.9	73.8
Dow	65.3	69.8	75.2	66.1	79.3
Dupont do Brasil	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	66	72.4	82.6	72.1	73.4
EY (Ernest Young)	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	62.3	72.4	73	55.4	69.6
GSK	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	67.7	71.8	81.9	71.4	78.7
Ihara	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Instituto de Pesquisas Eldorado	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Itaú Unibanco	62.8	68.5	79	79.9	69.1
Kimberly Clark Brasil	70.6	70.1	78.6	70.1	76.3
Lojas MM	77.6	80.8	88.1	73.8	81.3
Mercado móveis	69.1	71.5	74	64.9	72.6
Lojas Renner	70	74.9	77.7	67.5	76
Losango	67.6	69.9	78.8	71.6	75.9
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	80.8	84.3
Maxion Wheels – Limeira	70.4	67.4	83.5	69.9	73.9
Oxiteno	70.1	71.1	83	69.4	77.2

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

É possível identificar que apenas quatro empresas (11% do total) ficaram abaixo da média em todas as categorias. Foram elas: a Accenture, Avanade, o Banco Bradesco e a Siemens. Apesar de não compartilharem do mesmo setor de atividades, essas quatro empresas têm em comum o fato de que “Carreira e Reconhecimento” é, em unanimidade, o item com a mais baixa avaliação dentre os cinco indicadores, como mostra a Tabela 02:

Tabela 2 - Avaliações das quatro empresas abaixo da média em todas as categorias

Empresa	Carreira e Reconhec.	Desenvolv. Profis.	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Accenture	58,9	72,3	74,3	65,9	67,9
Avanade	62,5	69,1	75,5	67,9	65,3
Banco Bradesco	64,8	71,6	77,7	61	75,3
Siemens	56,7	61,5	78,4	68,1	63,5

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

Por outro lado, 10 das 35 empresas (29% do total) ficaram acima da média em todas as categorias. Foram elas a Alcoa, Dow, Embraer, Grupo o Boticário, IBIS, Ihara, Kimberly-Clark Brasil, MAN LatinAmerica, Telefônica Vivo e Ticket. Como é possível avaliar na Tabela 03, o indicador com a melhor avaliação na opinião dos jovens, com unanimidade nessas empresas, foi “Identidade”, que nada mais é que o “reconhecimento e identificação dos jovens com os valores e objetivos da empresa”.

Tabela 3 - Identidade: Categoria com maior avaliação unânime entre as 10 empresas acima da média

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Dow	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Ihara	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Kimberly Clark Brasil	77.6	80.8	88.1	73.8	81.3
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	80.8	84.3
Telefônica Vivo	79.3	79.8	87.2	79	83.9
Ticket	69	79.2	88	82.9	81

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

A pesquisa qualitativa do Grupo Hay, realizada entre 2008 e 2011 com mais de 421 participantes em diversas posições hierárquicas, intitulada “Por que está tão crítico reter profissionais?”, comprova que Identidade é fator primário de retenção de talentos:

O primeiro ponto da retenção é a atração de profissionais com o perfil adequado. Um processo seletivo efetivo, capaz de identificar e selecionar pessoas alinhadas aos valores da empresa é o primeiro passo para evitar futuros problemas com retenção. (https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf).

Em continuidade com a análise realizada, como ilustra a tabela 04, dentre as dez empresas acima da média em cada categoria individual avaliada, sete (70% da amostra) avaliaram como pior categoria em sua empresa o item Carreira e Reconhecimento, o qual engloba “políticas de planejamento de carreira e recursos de reconhecimento financeiro e emocional”. Apenas três empresas tiveram resultado diferente e, unanimemente, as três tiveram pior avaliação em Qualidade de Vida, que tem por definição o “ambiente físico e preocupação com equilíbrio entre vida profissional e pessoal”.

Tabela 4 - As categorias com pior avaliação dos jovens dentre as 10 empresas acima da média

Empresa	Carreira e Reconhecimento	Desenvolv. Profissional	Identidade	Qualidade de Vida	Liderança
Alcoa	71.2	79	86.2	73.6	80.6
Dow	71.2	78.5	85.1	75.7	76.1
Embraer	76.8	82.7	88.9	78.8	81.8
Grupo Boticário	75	77.4	89	80.9	77.9
IBIS	76.3	81	84.6	73.5	81.4
Ihara	71.2	77.7	83.7	72	76.8
Kimberly Clark BR	77.6	80.8	88.1	72	81.3
MAN Latin America	74.1	77.5	89.4	72	84.3
Telefônica Vivo	79.3	79.8	87.2	80.8	83.9
Ticket	69	79.2	88	82.9	81

Fonte: Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, 2014 – Adaptado pelo autor.

O fato de a pior avaliação ter sido, em sua maioria, no item Carreira e Reconhecimento, está diretamente ligada ao fato de que o jovem Y não tem a mesma capacidade das pessoas de outras gerações de compreender os sistemas de promoção e avanço de carreira das empresas. Eles querem a promoção e querem agora (LIPKIN *et al*, 2010). Para eles, o tempo de casa ou de experiência não devem ser pré-requisitos para uma promoção:

É o conhecimento que importa, não o tempo de serviço. O problema é que quando sentimos que merecemos determinadas oportunidades, ficamos psicologicamente menos conectados ou vinculados à responsabilidade inerente à oportunidade. Por exemplo: se fomos promovidos porque trabalhamos duro, ficamos orgulhosos de nossa realização e passamos a nos sentir responsáveis pelo nosso desempenho. Quando os jovens Y não recebem a promoção que esperavam, se sentem desvalorizados (LIPKIN *et al*, 2010, p. 201).

Este resultado comprova características marcantes do jovem da Geração Y mencionado anteriormente, no qual a qualidade de vida e a necessidade de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são fatores motivacionais e de retenção deste público (SMANEOTO, BINSFELD, 2013, *apud* PONS, 2009).

A análise de dados realizada permitiu inferir que, para os Ys, é muito importante trabalhar em uma empresa na qual eles se identifiquem e consigam compartilhar da mesma cultura e objetivo organizacionais (MARRAS, 2011; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

As organizações com as avaliações mais baixas foram prejudicadas no quesito Carreira e Reconhecimento. Em concordância com o referencial bibliográfico desta pesquisa, o planejamento de carreira e reconhecimento são fatores de alta importância para a retenção de talentos da geração Y. Também é possível reforçar que, para esses jovens, a busca por avanço de carreira é constante, porém muitas vezes precipitada, de acordo com o já afirmado anteriormente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; MALSCHITZKY, 2004).

Por fim, a qualidade de vida pode ser um fator de decisão para um jovem continuar em uma empresa. No entanto, dentre os resultados

da pesquisa realizada pela revista, esse não é o motivo crucial para retê-los. Esse resultado conflita com o afirmado anteriormente, que elenca o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como fator de retenção (CARMELO, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar como as corporações têm se articulado para reter talentos da Geração Y.

Apresentou-se, de fato, os conceitos, o histórico e as estratégias para a retenção de talentos. Foi possível comprovar que, por tratar-se de um tema recente, é um dos maiores desafios das empresas neste momento.

Explorou-se o conceito e histórico da Geração Y. Para essas pessoas, é importante conciliar a vida pessoal e profissional, pois valorizam a oportunidade de fazer as coisas de formas diferentes, usando criatividade e inovação. Gostam de ser desafiadas e se preocupam com a identidade da empresa para quem trabalham. Também são bastante preocupados com o plano de carreira e chegam a ser, muitas vezes, precipitados, porque visam alcançar os cargos almejados dentro de um curto intervalo de tempo por eles planejado.

Por fim, o objetivo proposto de analisar os resultados da avaliação realizada pelo Guia Melhores Empresas para Começar a Carreira, definindo as tendências e excepcionalidades, foi atingido. A pesquisa realizada pelo “Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira”, no ano de 2014, lista a avaliação dos jovens de 35 empresas em cinco categorias (Carreira e Reconhecimento, Desenvolvimento Profissional, Identidade, Qualidade de Vida e Liderança), de acordo com as pesquisas sobre Retenção de Talentos e Geração Y. Os resultados reforçam que, para esses jovens, plano de carreira, reconhecimento e estar de acordo com a identidade da empresa são fatores motivacionais e, conseqüentemente, fundamentais na retenção deles na companhia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. Barueri: Manole, 2009.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de Carreira da Geração Y**. Dissertação de Pós-Graduação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012201941/publico/HelenaTalitaDanteCordeiro.pdf>. Acesso em: 19 julho 2015.

FARIA, Marina Dias de; FERREIRA, Daniela Abrantes; CARVALHO, José Luis Felício. **Responsabilidade Social Empresarial: Um fator de Atração para Novos Talentos?** XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro 2008. 16 p. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1712.pdf. Acesso em: 20 agosto 2015.

FERREIRA, Fernanda Andrade de Ramos. **A influência dos jogos eletrônicos e do gênero sobre o comportamento social dos jovens da geração Y**. Dissertação de Mestrado - Centro de Formação Acadêmica e Científica, Escola brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. S.L., 2010. Disponível e m : <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6574>. Acesso em: 18 agosto 2015.

GONÇALVES, Hortência de A. **Manual de Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

HAYGROUP. **POR que está tão crítico reter profissionais?** S.L. 2011. Disponível em: <https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em: 22 agosto 2015.

HAUSKNECHT, John; RODDA, Julianne M.; HOWARD, Michael J. **Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying**, 2009. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1141&context=articles>> Acesso em: 19 agosto 2015.

IZAWA, Maria Cristina *et al.* **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/338.pdf>. Acesso em: 20 agosto 2015.

JUNIOR, Nelson da Rocha França. **Retenção de Talentos: Consideração de Aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. Dissertação de Mestrado - UTFPR, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/160/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 13 agosto 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos** [livro eletrônico]. 3. Ed. Curitiba: Ibpex, 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6064978/gestao-de-pessoas-e-talentos-janete-knapik>>. Acesso em: 08 agosto 2015.

LESSI, Pedro. **A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos empresários**. Seção Negócios. Janeiro, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-flexibilizacao-das-relacoes-trabalhistasna-percepcao-dos-empresarios/19854/>>. Acesso em 13 agosto 2015.

LONGARETTO, Rosane Aparecida. **Gestão de Talentos: da atração à retenção**. Dissertação de Pós-Graduação – UNIC Tangará Sul.

Tangará da Serra, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-de-talentos-da-retencao-aatracao/4884/download/>>. Acesso em: 17 julho 2015.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da Orientação de Carreira na Empregabilidade.** Disponível em: < http://www.ecivaldo.com/ifsp/disciplinas/2012.1/a6sge/organizações_16.pdf> Acesso em 19 agosto 2015.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, Mariana Pessoa; NATAL, Isabella de Aguiar Alves. **A influência exercida pela liderança na retenção de talentos.** Artigo. Disponível em: <<http://177.54.151.27/revista/index.php/libertas/article/download/47/54>>. Acesso em: 19 julho 2015.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de Talentos por meio de reconhecimento e recompensa.** 2002. 186f. Dissertação de Mestrado - Centro de Formação Acadêmica e Científica, Escola brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>>. Acesso em: 18 agosto 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes.** Integreare, 3. ed. São Paulo. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo, Pearson, 1999.

SMANEOTO, Cecília; BINSFELD, Lilian Beatriz. **Retenção de talentos em organizações do ramo de informática.** DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v.2, n.1, p. 157-170, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/413/790>>. Acesso em: 19 julho 2015.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. Sao Paulo: Futura, 1999.

VASCONCELOS, K. C. de Araújo; MERTHI, D. Q; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. da. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. Artigo. 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/197/178>>. Acesso em: 19 julho 2015.

VOCÊ S/A. **AS melhores empresas para começar a carreira 2014**. S.L. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-acarreira/2015/inscricoes/edicao_2014.shtml>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **BEM-vindo**. S.L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/index.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **COMO funciona a pesquisa**. S.L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revistavoce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/como-funciona.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **ETAPAS da pesquisa**. S. L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/2015/inscricoes/etapas-da-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.

VOCÊ S/A. **PERGUNTAS e respostas frequentes**. S. L. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-comecar-acarreira/2015/inscricoes/duvidas.shtml>>. Acesso em: 24 outubro 2015.