



Estratégias da gestão de pessoas que contribuem para a retenção de profissionais da Geração Y nas organizações

People Management Strategies That Contribute to the Retention of Generation Y Professionals in Organizations

Thaís de Souza Alves¹, Lívia Moreira Lima Abas², Halbert Ferreira Andrade³, Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca⁴

RESUMO: O presente trabalho tem como tema Estratégias da Gestão de Pessoas que Contribuem para Retenção de Profissionais da geração Y, têm como problema saber quais estratégias contribuem para retenção desses profissionais, buscou como objetivo analisar as principais estratégias que contribuem para a retenção de profissionais da geração Y e para alcançar esse objetivo e responder a esse problema utilizou-se de um referencial teórico com base nos autores Alberto; Carvalho, Mendonça, Cristani. Para tanto se realizou uma abordagem quantitativa, onde foram alcançados cento e três respondentes e a coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário em profissionais pertencente à geração Y. E a partir dos dados coletados foram observadas as principais estratégias de retenção que os profissionais da geração Y buscam ao entrar em uma empresa e concluiu-se que essa geração está em busca de empresas que proporcione ações de ambientação, treinamento e desenvolvimento de carreira, como também ofereçam benefícios diferenciados a eles e concluímos também que o salário e as recompensas financeiras não são mais vistos como fatores primordiais para reter esses profissionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Geração Y. Talentos.

ABSTRACT: The present study focuses on the theme People Management Strategies That Contribute to the Retention of Generation Y Professionals. The research problem centers on identifying which strategies are most effective in retaining these professionals. The objective was to analyze the main strategies that contribute to retaining Generation Y professionals. To achieve this goal and address the research problem, a theoretical framework was developed based on the works of Alberto, Carvalho, Mendonça, and Cristani. A quantitative approach was adopted, involving 103 respondents, and data collection was conducted through a questionnaire targeting Generation Y professionals. From the collected data, the primary retention strategies sought by Generation Y professionals when joining a company were identified. The findings indicate that this generation values companies that offer onboarding initiatives, training, career development opportunities, and differentiated benefits. It was also concluded that salary and financial rewards are no longer regarded as the most crucial factors for retaining these professionals.

Keywords: People Management. Generation Y. Talent

INTRODUÇÃO

Diante da globalização e da era digital, a civilização nas últimas décadas vem sofrendo profundas transformações, assim as organizações e o mercado têm se tornado cada vez mais exigente. O mercado passou a exigir mais das organizações, não somente qualidade dos produtos, como também na prestação de serviços e rapidez na resolução de problemas, tornando-se cada dia mais competitivo e com essas

¹ Graduada em Administração; thaisa93830@ceuma.com.br

² Professora do Curso de Administração Universidade CEUMA; livia004710@ceuma.br

³ Professor do Curso de Administração Universidade CEUMA. halbert.andrade@ceuma.br

⁴ Professor do Curso de Administração Universidade CEUMA. Paulo.fonseca@ceuma.br

mudanças nasce à necessidade de se ter os melhores profissionais, para que as organizações se destaquem e se mantenham competitivas dentro do mercado.

Nos últimos anos tem se observado grandes mudanças na sociedade, em especial no comportamento dos indivíduos. Diante dessas mudanças vale ressaltar a importância de conhecer e conviver com comportamentos diferentes de cada geração existente dentro das organizações. Nesse contexto é notório observar a dificuldade dos gestores em reter bons profissionais e mantê-los motivados, visto que, as organizações estão compostas por diversas gerações que exige práticas e estratégias de gestão diferentes para manter cada geração por mais tempo dentro de uma organização.

Dentre as gerações existe dentro das organizações, uma em especial vem se destacando, a Geração Y, por possui características únicas, que se diferenciam das gerações anteriores, sendo essas características essenciais para o sucesso de uma organização, nas quais profissionais dessa geração serão ou já estão inseridos. Diante do surgimento dessa geração no mercado, a área de Gestão de Pessoas tem trabalhado com novas metas, com a finalidade de enquadrar essa geração dentro da organização.

As organizações atualmente enfrentam grandes dificuldades para encontrar e reter profissionais qualificados e competentes que atendem e se enquadre as necessidades e exigências das empresas, um dos principais motivos é a falta de estratégias e práticas de gestão que se enquadre com o perfil de cada profissional, visto que, o que motiva um talento a querer dá o seu melhor pode se diversificar de gerações. Nesse cenário, é notória a disputa das organizações por profissionais talentosos, pois as empresas que possuírem uma equipe de trabalho especializada estarão aptas a competirem no mercado, ganhando espaço e se tornando eficazes naquilo que se propõem a fazer.

Sendo assim, a Gestão de Pessoas utiliza estratégias de retenção de talentos que resultam em identificar, desenvolver, recompensar e capacitar profissionais, a fim de reter o profissional que apresente as competências e habilidades exigidas pela empresa. Além disso, as empresas passam a oferecerem aos seus funcionários oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira escolhida, como também desenvolvimento pessoal e profissional, por meio dessas estratégias.

A gestão do capital humano continuará a ser um componente essencial que determinará o crescimento futuro das organizações, começando com a preocupação em conseguir reter e administrar talentos, visto que as organizações investem alto nesse quesito, entretanto, muitos acabam deixando as empresas e voltando para o mercado de trabalho, gerando perdas incomparáveis para as organizações, por isso nasce a necessidade das organizações conhecerem as práticas que retêm cada geração.

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: De que forma as estratégias de gestão de pessoas contribuem para a retenção de profissionais da Geração Y? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: analisar as principais estratégias que contribuem para a retenção de profissionais da Geração Y?

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Gestão de Pessoas na Atualidade; Geração Y e o Mercado de Trabalho; Retenção de talentos que se entende serem o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

Gestão de Pessoa na Atualidade

Segundo Oliveira e Piccinini (2011, p. 151), o surgimento de gestão de recursos humanos é devido à introdução de conceitos originados da Teoria Geral dos Sistemas para gestão de pessoas. A gestão, agora mais hermética, torna-se um grande desafio no cenário, onde todas as pessoas que ocupam cargos gerenciais se tornaram gerentes de pessoas. A gestão de recursos humanos passa a ser responsabilidade de todos os

líderes e compartilhados com todos os que trabalham na empresa, sejam eles funcionários de linha, gerentes de recursos humanos ou seus executivos.

Os processos de interação entre os vários elementos que compõem a Gestão de Recursos Humanos, como exemplo, alto desempenho alto comprometimento, alto controle, alto envolvimento, GRH internacional tem seus efeitos em vários resultados organizacionais. Nas últimas décadas, com o surgimento da maioria dos modelos de marketing competitivos resultantes da tecnologia, avanços políticos e sociais, as pessoas passaram a ser vistas como parceiros estratégicos dentro das organizações, com isso nasceu a necessidade de mudanças nas estratégias utilizadas para atrair e reter os melhores talentos (PIZZETE; BIRCK, 2019, p. 71-73)

De acordo com Mendonça (2020, p. 21), as políticas e práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas como fator primordial que diferencia as organizações e fazem com que tenham um grande diferencial de mercado. Dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas assumiu um papel importante como um diferencial competitivo nas estruturas das organizações tentando criar uma gestão que se veja como o ator principal do sucesso organizacional os seus colaboradores.

Gerenciar pessoas é um tema de grande importância e cada vez mais difundido como uma questão de sobrevivência para organizações. No entanto, muitos profissionais de gerenciamento de pessoas ainda têm dúvidas sobre como lidar com problemas nas empresas, uma vez que muitas vezes são mal treinadas, que raramente inclui conhecimento técnico específico sobre o sujeito das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (FORMENTON; STEFANO, 2017, p. 29).

Ao longo do tempo a área de gestão de pessoas vem se inovando e criando estratégias para lidar com as pessoas. Nesse contexto, as organizações passaram a ver pessoas como diferencial e vantagem competitiva. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, não são mais vistas como um custo para a organização e passaram a ser vistos como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que membros motivados alinhados com as metas organizacionais tornar-se um dos ativos mais valiosos para as organizações no ambiente atual do mercado (DUTRA, 2016, p. 91).

Ao longo do tempo as áreas organizações vêm passando por mudanças, para se enquadrarem dentro do novo quadro competitivo, constituído por novas formas de competição, mutabilidade, inovação. E isso vem aumentando a valorização do conhecimento e não podia ser diferente com a área de Gestão Pessoas, onde área de Gestão de Pessoas vem se reestruturando, se inovando e desenvolvendo novas práticas para lidar com as diferentes gerações existem dentro do mercado (LIMA, 2020, p. 121).

Diante das disputas acirradas entre as organizações, a valorização e procura por profissionais competentes e habilidosos passou a ser uma das tarefas mais difícil da área de gestão de pessoas. Nesse contexto, a valorização desses profissionais passou a ser a peça primordial das organizações para se manter competitivas dentro do mercado. Sendo assim, sairão a frente às organizações que souberem atrair, desenvolver, recompensar e reter seus talentos (ALBERTON; CARVALHO, 2017, p. 75).

Geração Y e o Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho atualmente está composto por diversas gerações. E a palavra geração diz respeito a um grupo de indivíduos que nasceram em um período definido, que passam por acontecimentos comuns, podendo ser eles sociais, econômicos ou históricos. Esses acontecimentos vividos pelas gerações existentes são fatores que define seus comportamentos, valores, atitudes e crenças dentro de uma sociedade e dentro do ambiente de trabalho que atuam (LADEIRA, COSTA e COSTA, 2013, p.15).

Quanto às gerações no mercado de trabalho, atualmente se encontra quatro gerações distintas que trabalham de maneira conjunta, porém cada uma com suas características, valores e crenças, Em primeiro vem os tradicionais nascidos até o ano de 1945, após vem os *baby boomers* nascidos entre 1946 e 1964, que dominaram o mercado até 2009, ou seja, um ano antes da idade da aposentadoria, e essa geração dentro do mercado valorizava mais a experiência do que a inovação, visto que, consideravam o mercado competitivo (CORDEIRO, 2012, p. 58).

Em 2010, a geração dos *baby boomers*, foi ultrapassada pela geração X nascidos entre 1964 a 1980. Essa geração é composta por pessoas que presenciaram a era da informação, o surgimento e desenvolvimento da tecnologia, seguida pela geração Y os nascidos entre 1980 e 1995, sendo essa a geração que esse trabalho ira discorrer. E por fim a geração Z considerada a nova geração, que é composta por pessoas nascidas entre 1997 e 2010, são jovens que estão iniciando dentro do mercado de trabalho (GOZDZIEJEWSKI, 2017, p. 45).

A Geração Y é formado por pessoas nascidas entre 1980 a 1995, essa geração nasceu junto à tecnologia, onde se familiarizaram cedo com a internet e com computadores avançados e sofisticados. Devido ter nasci em um mundo globalizado, desenvolveram a capacidade de realizarem diversas tarefas ao mesmo tempo, conseguindo absorver o máximo de informações possíveis. Devido a essas características, essa geração vem chamando atenção das organizações e as mesmas precisam estar preparada para receber esses indivíduos, assim com área de gestão de pessoas precisa estar preparada também para atrair e reter esses talentos para a organização (MENDONÇA, 2020, p. 25).

Os *Millennials* como também são chamados, são considerados pessoas imperativas, curiosas, comunicativas, que dão grande valor ao feedback de suas ações, e estão em busca por desafios e experiências que venham acrescentar na área pessoal e profissional de sua vida. São pessoas ambiciosas em busca de seus objetivos e metas E essa geração vem sendo considerada promissora dentro do ambiente que atuam, dessa forma as organizações estão repensando a melhor forma de atrair e reter profissionais pertencente a essa geração (FORMENTON, STEFANO, 2017, p.32)

A Geração Y é o grupo com melhor formação no mercado de trabalho atual. Eles são jovens, mas reconhecem seus conhecimentos e habilidades, eles querem ser tratados com igualdade e respeito. Já as gerações X e Z envolve uma relação com mercado de trabalho quanto à produtividade como meio de obter sucesso nas organizações E a chave para trabalhar com uma força de trabalho multigeracional é entender as necessidades e expectativas de cada geração para alavancar o potencial combinado do grupo (COMAZZETTO, et al. 2016, p. 145).

Dentro do ambiente de trabalho, os profissionais da geração Y estão em busca de crescimento e reconhecimento profissional em um curto período, não sendo assim fiéis as organizações que atuam, mas sim a fatores que lhe motivam e fazem se sentir felizes e satisfeitos, e caso contrário não se hesita em buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. Sendo assim, os gestores e a área de gestão de pessoas precisam oferecer a essa geração propostas em curto prazo, como também oferecer autonomia, atividades dinâmicas, status com a finalidade de manter esses profissionais entusiasmados e motivados (LANCASTER e SITILMAN, 2011, p.22).

O mercado de trabalho entrou em uma nova era como resultado da inovação, desenvolvimento do conhecimento, globalização e aumento da concorrência. Por outro lado, os custos de recrutamento de funcionários e a baixa retenção de funcionários experientes são despesas importantes para qualquer organização. O sucesso das organizações depende da retenção de funcionários, o que ajuda a organização a reduzir a intenção de rotatividade de funcionários e aumentar a eficiência organizacional. Desde modo, cabe à área de gestão pessoas rever a forma como gerir esses profissionais, assim com conseguiu atrair-los e mantê-los para que as organizações possam aproveitar seu potencial. (OLIVEIRA; PICCININI, 2011, p. 35).

Retenção de Talentos

Atualmente a captação e retenção de talentos tem sido uma grande dificuldade para organizações, essa dificuldade se dá pelo rápido crescimento do mercado, aumento de aposentados e pela saída de profissionais chaves, que acabam sendo atraídos por empresas concorrentes, dentre outros fatores. Desta forma é necessário que se estude as estratégias e práticas que contribuem para a retenção de talentos, visto que, os efeitos da boa gestão de talentos impactam de forma positiva para as organizações, sendo considerado um dos fatores importantes para o sucesso organizacional (MARTINS, 2015, p.92).

Gestão de Talentos é um termo que se estende por um amplo conjunto de atividades, como planejamento de sucessão, fidelidade dos funcionários, confiança dos funcionários, planejamento de recursos humanos, gestão de desempenho de funcionários. As equipes agora preferem ambientes de negócios em que se

desenvolvam, se renovem, aprendam e nos quais suas ideias sejam apoiadas e incentivadas. A gestão de talentos tornou-se um tema central nas organizações públicas e privadas e na área de administração de empresas a partir do final dos anos 90 e, como uma nova etapa, a gestão de talentos está se tornando uma forma de aplicar as funções de gestão de recursos humanos nas organizações (CRISTANI, 2016, p. 109).

A gestão de talentos é definida como uma gestão sistemática e dinâmica, processo de descoberta, desenvolvimento e sustentação de talentos. Visto que uma parte essencial da estratégia de retenção de talentos é reter e desenvolver os indivíduos talentosos. E em tempos de avanços tecnológicos rápidos e, conseqüentemente, onde as mudanças tecnológicas, culturais, sociais e políticas são constantes. Atrair colaboradores talentosos para o negócio, mantendo-os em satisfação com sua lealdade ao negócio, disponibilizando oportunidades de educação e desenvolvimento de carreira, gestão de carreira, planejamento sucessória e atendimento pelos gestores aos seus quadros são considerados pontos importantes para reter talentos. (FREITAG; FISCHER, 2017, p. 161- 170).

Nesse sentido, Maia (2016, p. 20) explica que possuir uma estratégia de gestão de talentos que conecte processos básicos de recursos humanos como recrutamento, seleção, ambientação e avaliação de desempenho é essencial para a gestão de pessoas nas organizações. Assim como adotar práticas que chamem atenção de cada geração, a fim de que cada profissional se sinta atraído e motivado, para desenvolverem suas habilidades e talentos dentro da organização que atuam.

Embora as empresas conheçam a gestão de talento e a valorizem, os primeiros passos para a adoção da gestão de talentos têm sido dada por poucas empresas e, além disso, poucas são as empresas que têm uma visão holística da gestão de talentos, sendo que as organizações, independentemente do setor ou tamanho, poderiam se beneficiar ao utilizarem estratégias de gestão de talentos. Desta forma, as organizações precisam reconhecer que o capital intelectual vem sendo mais importante que o financeiro (SOUZA, 2011, p. 36)

Alberto e Carvalho (2017, p. 79) citam práticas como gestão de carreira, *mentoria*, *coaching*, treinamento, experiência profissional e planejamento de sucessão sendo práticas essenciais para retenção de talentos. E para os profissionais da geração Y, essas são práticas que o atrai em uma organização, como também a confiança que as organizações depositam em suas atividades. E as organizações que visam captar esses jovens talentos precisam fazer com que esses profissionais reconheçam e percebam que estão de alguma forma contribuindo para o sucesso organizacional. Desta forma, conclui-se que uma vez que o talento é reconhecido pelas empresas, começam a adotar estratégias para atraí-los ou mantê-los. Tais como: nível de escolaridade, experiências, engajamento, comprometimento e capacidade para aprimorar processos e assim, resolver problemas. Em resumo, a gestão de talentos é indiscutivelmente uma abordagem atraente para lidar com a crise de trabalho iminente, bem como uma política eficaz para melhorar o posicionamento de uma organização, bem como sua marca corporativa (FREITAS; GRZYBOWSKI, 2015, p. 40).

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos objetivos do trabalho, do ponto de vista de sua natureza caracteriza-se por ser uma pesquisa básica, sendo que a aplicabilidade da pesquisa está relacionada em dois fatores. É uma pesquisa formal, que se aplica ao estudo de um fenômeno, como um processo de análise em determinada área com o desejo de melhorar a prática profissional, onde deve ser motivada pela curiosidade e suas descobertas devem ser divulgadas para toda a sociedade (LEÃO, 2019, p. 16).

Desta forma, quanto aos objetivos à pesquisa é descritiva. Gil e Vergara, (2015, p. 78), menciona sobre esse tipo de pesquisa, quanto aos fins possui objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, uma vez que foi destacado o perfil de profissionais da geração Y. Confirmando ainda que a utilização da padronização de técnicas é necessária para a coleta de dados, sendo marcante no referido trabalho, o levantamento de dados para obtenção dos resultados.

Tem caráter bibliográfico, visto que, são desenvolvidos a partir de materiais já existentes, principalmente livros, revistas e artigos científicos com o propósito de embasar o estudo. Cabe frisar ainda sobre os

procedimentos, que foi um estudo de caso, com o intuito de investigar um fenômeno dentro de um contexto na realidade, onde serão registradas e analisadas informações e fatos detalhados para compreender a totalidade de uma situação. (MARCONI; LAKATOS, 2021, p.47).

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa foi quantitativa, já que se optou por converter informações e opiniões em números para a classificação e análise do objetivo principal. E para a coleta de dados foram utilizados questionários tabulados já referenciados, com vinte e cinco indagações e técnicas estatísticas, como médias e porcentagens, com a finalidade de analisar e interpretar as informações, e torná-las quantificáveis e significativas, por meio da descrição entre as variáveis apresentadas no modelo indicado (TEIXEIRA, ZAMBERLAN e RAISA 2014, p. 113).

A pesquisa será aplicada em profissionais pertencentes à geração Y, que atuam em empresas de diversos ramos, todas localizadas em São Luís- MA. A análise dos resultados se dará com exploração do material e comparação das informações e respostas, com a finalidade de compreender de maneira geral as ações e percepções do comportamento do indivíduo de forma completa e realista, a fim de se alcançar o objetivo da pesquisa. (BORGES, 2016, p. 50).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa são apresentados em duas partes. A primeira compreende os dados do perfil biográfico e profissional dos respondentes. A segunda parte detalha os resultados gerais das estratégias de retenção voltada para a geração Y, e através desses dados coletados tornou-se possível ao pesquisador concluir sobre a problemática da pesquisa.

Tabela 1. Perfil Biográfico X Perfil Profissional

Sexo	%	Cargo	%
Masculino	72,00%	Operacional	35%
Feminino	18,40%	Administrativo	44,70%
Outros	-	Estagiário	11,00%
	-	Direção	8,70%
Idade	%	Tempo no Cargo	%
20 a 24 anos	13,60%	Menos de 1 ano	14,70%
25 a 29 anos	62,10%	Até 2 anos	34,30%
30 a 40 anos	19,40%	De 3 a 5 anos	36,30%
Mais de 41 anos	4,90%	De 6 a 10 anos	14,70%
Escolaridade	%	Tempo de Empresa	%
Ensino Médio Incompleto	3%	Menos de 1 ano	11,70%
Ensino Médio Completo	29,10%	De 1 a 2 anos	32%
Ensino Superior Incompleto	42,70%	De 3 a 5 anos	40,80%
Ensino Superior Completo	25,20%	Mais de 6 anos	15,50%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Em uma primeira análise dos resultados com relação ao perfil biográfico, podemos perceber que a grande maioria dos respondentes tem entre 25 e 29 anos. Nessa pesquisa foi utilizada a classificação de Oliveira (2009) que considera os nascidos no período 1980 a 1999 como geração Y. Em relação ao gênero podemos verificar que prevalece o sexo feminino, 71,80% da amostra, ou seja, mais mulheres no mercado de trabalho, isso significa que no decorrer dos anos as mulheres vêm ocupando seu espaço no mercado de trabalho. As mulheres da geração Y vêm investindo em sua formação e em seu crescimento profissional, com o objetivo de alcançar novos espaços dentro do mercado de trabalho (ROSA, 2021, p. 29).

Em relação ao tempo de empresa, os resultados indicam que a maioria dos respondentes (40,8%) possui entre três e cinco anos de empresa, sendo a maioria jovem, pois 62,1% têm entre 25 e 29 anos. A pesquisa mostra que essa geração tem procurado permanecer em seus empregos, esse resultado pode ter se dado pelo fato de estarmos enfrentando uma crise e uma elevação na taxa de desemprego que segundo o IBGE a taxa de desemprego entre os jovens de 25 e 39 anos é alta (13,9%) (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM 2012, p. 329).

Ao verificamos a questão 18 da tabela 2, quando questionamos sobre as ações de ambientação e socialização oferecidas pelas as empresas, verificamos que 93,10% dos respondentes acreditam que essa estratégia de gestão oferecida pela organização, é de grande importância para a retenção desses profissionais. Sendo esse processo de grande importância para essa geração, pois permite que as mesmas dúvidas sobre o ambiente de trabalho (LIMA, 2020, p. 121).

Com esse resultado obtido percebemos que os profissionais da geração Y, dão importância às ações de ambientação e socialização ao entrar em uma nova empresa, visto que os profissionais dessa geração prezam em interagir com seus colegas de trabalho e superiores e consideram prazeroso a trocas de novas ideias e experiências em seu ambiente de trabalho. Esse processo de internalização torna-se importante as organizações colocarem em pratica, pois, esse processo permite à socialização organizacional, tornando os profissionais valorizados e motivados, além conceder a adaptação mais rápida ao trabalho, além de esclarecer as políticas e normas adotadas pelas organizações (DUTRA, 2016, p. 58).

Tabela 2. Estratégias de retenção de talentos. Legenda: Escala de Respostas: Discordo Totalmente (DT); Discordo Parcialmente (DP) Concordo Parcialmente (CT); Concordo Parcialmente (DP); Não Respondeu (NR).

	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ABAIXO ME ATRAEM EME FAZEM PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO POIS:	DT	DP	NR	CP	CT
7	Apenas um bom salário e um emprego estável são o suficiente para lhe manter na organização	26,2%	27,2%	1%	24,3%	21,4%
8	Liderança inspiradora; boa comunicação; expectativas decrescimento; metas e desafios, reconhecimento pessoal lhe motiva a dar seu melhor e se manter em uma empresa.	1%	6,8%	1%	7,8%	83,5%
9	Receber respostas positivas de colegas e gestores em relação ao seu desempenho no trabalho são fatores que lhe motiva	1%	4,9%	0%	22,3%	71,8
10	Ter benefícios como vale alimentação, plano de saúde e odontológico, descontos em academia e lojas e ajuda de custo em cursos são vantagens que lhe atraem e mantem em uma empresa.	1,9%	5,8%	1%	18,4%	72,8%
11	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela minha empresa	9,7%	14,6%	4,9%	36%	34%
12	Ao verificar minha insatisfação com o atual emprego não tenho dúvidas em procurar novas oportunidades que me proporcione maiores benefícios e retorno financeiro	4,9%	8,7%	1,9%	20,4%	64,1%
13	Reconhecimento público, carta ou prêmio são mais valorizados que reconhecimento financeiro.	5,8%	20,4%	1,9%	40,8%	31,1%
14	Acredito que um profissional deva construir sua carreira profissional em uma única empresa, desde que se sinta feliz e satisfeito.	4,9%	11,7%	1,9%	25,2%	56,3%
15	Ao estabelecer um vínculo empregatício tenho interesse de criar uma trajetória de crescimento em uma empresa	0,9%	6,9%	2%	16,7%	73,5%
16	Considero atraente e mantenedor oferecimento de opções de treinamento e desenvolvimento por parte da empresa	1%	3,9%	2,9%	18,4%	73,8%

17	Tenho facilidade no desempenho de várias tarefas simultaneamente, sem maiores dificuldades.	2,9%	9,7%	4,9%	23,3%	59,2%
18	Ao entrar em uma organização acho importante que a empresa proporcione ações de ambientação e socialização, a fim de que eu reconheça seus objetivos e esclareça eventuais dúvidas.	1%	5,9%	2,9%	11,8%	78,4%
19	Levo em consideração fatores como higiene e segurança no trabalho ao aceitar uma proposta de emprego	1%	5,8%	0%	19,4%	73,8%
20	As condições de trabalho e o bom relacionamento com os colegas influenciam no meu rendimento no trabalho.	1%	4,9%	1%	18,6%	74,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Ao analisarmos as questões 7 e 10 no que diz respeito as ofertas de benefícios, na questão 7 a maioria (92,2%) concordam que tais benefícios os atraem e os mantem em uma organização e 7,7% discordam. Esse resultado fica mais evidente quando perguntamos na questão 10 se apenas um bom salário e um emprego estável seria o suficiente para mantê-los nas empresas, onde somado os resultados 53,4% discordam e 45,7% concordam com a afirmação. Desta forma, a pesquisa revela que a Geração Y busca por flexibilidade e plano de benefícios, que a remuneração somente não é o fator primordial para mantê-los na empresa (OLIVEIRA, 2012, p. 78).

Os profissionais dessa geração estão em buscar de empresas que lhe ofereçam não apenas um salário, mais benefícios também. Sendo assim, as organizações devem se preocupar em rever seus processos de gestão voltados à geração Y, visto que essa geração tem chamado atenção das organizações por possuírem características distintas das anteriores. Além disso, os benefícios ajudam as empresas a motivarem e engajarem seus profissionais e assim passam a demonstra seus talentos, torna a empresa competitiva dentro do mercado (CORTELLA, 2016, p.105).

Analisando a tabela 2, ao verificarmos a questão 12 onde a maioria dos jovens (64,1%) não hesitaria em buscar um novo emprego caso se sintam insatisfeitos, por outro lado ao verificarmos a questão 14 a maioria dos respondentes cerca de 81,5% ao se sentirem felizes e satisfeitos acreditam que devem construir uma carreira profissional em uma única organização, essa questão fica mais evidente quando verificamos o percentual da questão 15, onde 92,2 % possui interesse em criar uma trajetória de crescimento na empresa. Essa informação é de suma relevância, já que alguns autores descrevem a geração Y como a menos preocupada com instabilidade profissional e vínculos empregatícios (MACIEL, 2010, p. 11).

Ainda em relação a tabela 2, ao observamos as questões 8 e 16 percebemos que mais de 90% dos respondentes acreditam que as práticas de desenvolvimento e treinamento, reconhecimento profissional e expectativas de crescimento oferecidas pelas organizações os atraem e mantem na organização. Tal resultado pode ter citado pelo perfil dos respondentes serem jovens entre 25 e 29 anos e também pelo fato dessa geração ser consideradas eternos estudantes que buscam adquirir conhecimento a todo momento (CLARO et. Al, 2010, p.11)

Esses dados mostram que os profissionais dessa geração são atraídos por organizações que encorajam e estimulam o seu crescimento e desenvolvimento profissional. Diante desses resultados percebemos que esses jovens estão em busca de empresas que proporcione oportunidades de cargos melhores futuramente, como também empresas que oferecem experiências importantes em sua carreira, dessa forma as organizações devem investir em práticas como *mentoring e coaching*, cursos de aperfeiçoamento e treinamentos práticos para que esses profissionais possam desenvolver suas habilidades e talentos, a fim de permanecerem mais tempos nas organizações (VASCONCELLOS, 2015, p. 35).

Analisando a questão 9 e 20 da tabela 2, percebemos que as condições de trabalho e o bom relacionamento com os colegas são práticas que influenciam no rendimento dessa geração, assim como receber respostas

positivas de seus colegas e gestores em relação ao seu trabalho, são práticas que motivam. Com os dados obtidos percebemos que a motivação desses profissionais não está ligada apenas a aspectos financeiros, mas podem ser obtidas através dos diálogos, dos feedbacks e de elogios por parte de seus superiores. Além disso, essa geração visa empresas que ofereçam horários flexíveis de trabalho, maior autonomia, tarefas alinhadas a diversão, definições claras de prazos e meta, para que permaneçam mais tempo dentro da organização (CODEÇO, 2015, P.20).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo discuti sobre Estratégias da Gestão de Pessoas que Contribuem para a retenção de profissionais da Geração Y, com objetivo de identificar as estratégias de maior relevância para reter os profissionais dessa geração. Buscou-se também analisar as expectativas que esses profissionais têm e quais práticas de gestão são determinantes para atraí-los e mantê-los dentro de uma organização por mais tempo possível.

Esse processo foi realizado através de uma pesquisa de natureza básica, quanto aos objetivos da pesquisa foi descritiva, quanto aos procedimentos foi bibliográfico e do ponto de vista da abordagem foi quantitativa, com o intuito de obter mais informações foi aplicado um questionário em 103 profissionais da geração Y, com vinte e cinco indagações no mês de agosto de 2021, com a perspectiva de aprofundar ainda mais o fenômeno estudado na pesquisa.

Observou-se a partir da interpretação dos dados coletados que algumas características da geração Y, descritas em obras da literatura, se comparadas com as respostas alcançadas pela pesquisa, tem se uma divergência. Um exemplo é quando as maiorias dos respondentes concordam que devem construir uma carreira profissional em uma única organização, sendo que os jovens dessa geração são vistos como instáveis, ao contrário do que se diz essa geração está disposta a procurar por empresas que lhe ofereçam crescimento profissional, desde que consigam suprir suas necessidades e ter equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Desta forma as empresas devem estar atentas ao delegar funções a essa geração, de forma que venham aproveitar as habilidades desses profissionais.

Outro ponto em comum é a importância que dão a prática de reconhecimento público e as respostas positivas recebidas pelos colegas e líderes que é tido por eles como um fator motivacional. Isso decorre da necessidade que essa geração tem de receber feedback de suas ações, visto que essa geração necessita ter a certeza de que estão agregando e contribuindo para a empresa, faz-se necessário que as organizações adotem um método de avaliação de desempenho e feedback semanal e mensal como o objetivo de manter esses jovens nas organizações, e contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento de suas competências e habilidades.

Os respondentes foram sucintos ao revelarem que o salário apenas não o atraem e mantém na organização, e para que se sintam motivados e atraídos se faz necessário que as organizações ofereçam algo a mais, uma alternativa seria a implantação de benefícios, jornada de trabalho flexível, remuneração por competência, planos de premiações mensais e anuais. Essas estratégias serviram para reter e motivar esses profissionais dentro das organizações.

Vale ressaltar que as estratégias de gestão de pessoa voltadas para retenção de profissionais dessa geração, são de suma importância, visto que o mercado vem sendo dominado por profissionais dessa geração. E através da utilização dessas práticas as organizações conseguiram reter os melhores profissionais e se torna competitiva dentro do mercado. Contudo, cabe a área Gestão de Pessoas, investigar ainda mais o comportamento, o estilo de vida, a personalidade, consumo e motivação dos profissionais pertencente à geração Y.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, M. M. CARVALHO, L. C. DE. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Journal*, São Paulo, v.2, n.2, 2017. 71-75p.
- ASTIGARRAGA, Raul Rotondano. Retenção de Talentos da Geração Y nas organizações. 2015. 70p.
- BORGES, Juarez Camargo. A Qualificação Profissional do Trabalhador para o Mercado de Trabalho e Ambiente Organizacional. Taquara, RS: FACCAT, 2016. 50p.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 329p.
- CLARO, J.A, C. et al. Estilo de Vida do Jovem da geração Y e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. In: *Seminários em Administração*, 13., São Paulo, 2010. 11p.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin, et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, jan./mar., Vol.36 N° 1, 2016. 145-157p
- CORDEIRO, H.T.D. Perfis de carreira da geração Y. 2012. 188. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. 58p.
- CORTELLA, M.S. Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. São Paulo, Planeta. 2016. 105p
- CODEÇO, P. V. Gerações X e Y e seus perfis motivacionais. Curitiba, Appris. 2015. 20p.
- CRISTANI, Silvana Alberti. Como reter talentos nas organizações. Dez., 2016. DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Editora: Atlas; 2ª edição, 2016. 109p.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 47.p
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Trad. Lúcia Simoni. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Editora: Atlas; 2ª edição, 2016. 58.p.
- FORMENTON, T. STEFANO, S. Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3). 2017.29p.
- FREITAG, Bárbara Beatriz. FISCHER, André Luiz. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. spe., 2017. 161-170.p
- FREITAS, Gilberto; GRZYBOWSKI, Adm Denize. Atração e retenção de talentos nas organizações: Resultados preliminares. Relatório técnico-científico da XX Jornada de Pesquisa, Unjuí, Rio Grande do Sul, Brasil, 2015. 40.p
- GOZDZIEJEWSKI, Bruno, et al. Retenção de talentos: práticas exercidas por melhores empresas de se trabalhar no Brasil, e sua relação com o perfil de formandos do curso de administração da FAE 2017. Memorial TCC – Caderno da Graduação – 2017.45p.
- GIL, Antônio Carlos; VERGARA, Sylvia Constant. Tipo de pesquisa. Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul, 2015. 78.p
- LADEIRA, L.B.C.N., Costa, D.V.F., & Costa, M.P.C. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Rj. 2013. 15p
- LANCASTER, L.C., STILLMAN, D.. O Y da questão: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo. Saraiva. 2011. 22p.

LEÃO, Lourdes Meireles. Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Editora Vozes, 2019.16p.

LIMA, Maria da Conceição Vicente de. A evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 08, Vol. 11, p Agosto de 2020. 121p.

ROSA, Pompílio. Equilibrio entre a Vida Profissional e Pessoal Para a Geração Y. Tese de Doutorado. 2021. 29p.

MAIA, Daiane Giarola. Nascimento, João Paulo Brito. A motivação como instrumento de retenção de talentos: um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico de Ouro Preto/MG. XIII Seget Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 2016.20p.

MARCIEL, Natália B. Fatores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações. 2010. 60p. Mamografia (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2010.11p.

MARTINS, Sthefânia Magalhães. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. Rev. Getec, v. 4, n. 8, 109/2015. 92p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 9ª edição, 2021. 47p.

MENDONÇA, Lorena Lima. Síntese sobre o comportamento organizacional e a importância da gestão de pessoas baseados no histórico da administração. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 11, nov. de 2020. 21- 25p.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p, out. 2011. 35p.

OLIVEIRA, S. Geração Y. Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo, Integrare. 2011. 78p.

PIZZETE, Márcio. BIRCK, Elizabeth da Silva Mello. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 71-72 junho de 2019.

RODRIGUES, Bruno Lisboa. Um estudo sobre a dinâmica do Mercado de Trabalho e do Mercado de Recursos Humanos na Expoconquista. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista-BA n. 11 p. 95-116, 2011.

SOUZA, R.M. Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.36p.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano: Rasia, Pedro Carlos. Pesquisa em Administração. Unijuí, 2014. (Coleção Livro- Texto.) 2014. 113p.

VASCONCELLOS, Katia C. de Araújo, et al. A geração Y e suas ancoras de carreira. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, Curitiba, 2015. 35.p