

DIFERENCIAL CORPORATIVO PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS Y: UMA PESQUISA DESCRITIVA NAS EMPRESAS DE LONDRINA

Regiane Colognesi da Silva¹, Tatiane dos Santos Pavanato², Osvaldo Paes Brito³

RESUMO

Este artigo busca relatar uma pesquisa exploratória nas empresas de Londrina, se há algum programa de atração e retenção voltado para os profissionais da geração y. Definiu-se gestão de pessoas, sua origem, os processos de cada departamento, e a importância de agregar e manter talentos, o tempo histórico e as principais características de cada geração e o que contribuíram para tais características, com enfoque maior na geração y. Foi realizada uma pesquisa em algumas empresas de Londrina de médio porte, através de um questionário direcionado ao departamento de gestão de pessoas, observamos que Londrina está muito imatura, apesar de poucas empresas estarem desenvolvendo algumas técnicas, ainda está longe da aplicação de um bom programa de atração e retenção de talentos da geração y.

Palavras-chave: recursos-humanos, gestão de pessoas, gerações, geração y, talentos, atração e retenção.

ABSTRACT

This article seeks to report an exploratory research companies in London, if there is a program aimed at attracting and retaining professionals of Generation Y. We defined people management, its origin, the processes of each department, and the importance of aggregating and retaining talent, historical time and the main characteristics of each generation and what contributed to these characteristics, with greater focus on Generation Y. Research was carried out in some London companies of medium size, through a questionnaire given to management of people, we found that London is very immature, although few companies are developing some techniques are still far from a good program attraction and retention of generation Y.

Keywords: human-resources management, people, generations, generation y, talent attraction and retention.

¹Pós graduada em MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina- INESUL

²Pós graduada em MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL

³Docente do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL.

INTRODUÇÃO

Uma empresa para alcançar seus objetivos precisa acima de tudo de funcionários capacitados, a grande preocupação é como manter esses funcionários, as empresas que não valorizam, com certeza irão perdê-lo para o concorrente. Essa tarefa não é fácil, e conta com o apóio do gerente juntamente com o Rh, e começa deste a contratação, o Rh tem a difícil tarefa de contratar o melhor funcionário para desenvolver determinada função. Na reportagem de capa da revista Melhor gestão de Pessoas, José Roberto Luis vice-presidente de gestão e relações com os investidores da holding que controla as empresas de tecnologia Microsiga ressalta a capacidade de atrair talentos:

Numa empresa como a nossa, no fim do dia os ativos vão para a casa. O nosso principal capital é o intelectual. Nesse caso, o investidor espera que sejamos ativos em manter o quadro da empresa. Um RH bem estruturado consegue diminuir o custo de retenção e aquisição de novos talentos. GORGULHO, VINÍCIUS, 2006.

Um poderoso instrumento de retenção é a remuneração, não basta apenas a remuneração de acordo com o piso salarial, é necessário valorizar os melhores talentos e recompensar. Mas enganam-se algumas empresas ao pensar que a retenção de talentos está somente relacionada com a remuneração, ela engloba um conjunto de ações, dentre eles podemos citar a valorização, o reconhecimento, alcance dos objetivos, plano de carreira, estabilidade, ambiente de trabalho agradável, dentre outras.

As organizações precisam de todos os talentos na empresa, porém a geração que está entrando no mercado de trabalho é a geração y, por isso a necessidade de conhecê-los melhor, buscar suas características para desenvolver políticas consistentes de atração e retenção desses talentos.

O objetivo deste trabalho é verificar se o novo conceito de atração e retenção de talentos da geração y é eficaz nas empresas de Londrina, por ser um assunto novo, e algumas cidades do Brasil já trabalharem com alto grau de retorno para as empresas. Conceituando o novo modelo de atração e retenção de talentos, realizar entrevistas nas médias e grandes empresas de Londrina e verificar os métodos utilizados por elas.

Gestão de Pessoas

O departamento de recursos humanos nasceu da necessidade de um departamento voltado para as necessidades do empregado, antes departamento pessoal, este último voltado para a parte

burocrática de cadastro e salário do empregado. Nos últimos trinta anos a organização houve mudanças nas instituições, por isso a necessidade também de profissionais capacitados para trabalhar no Recursos Humanos.

No passado, um empregado desempenhava uma função num departamento específico, fazendo tarefas específicas, com outros que cumpriam funções similares. Os trabalhadores de hoje, no entanto, têm maior probabilidade de participarem de equipes de projetos, com várias pessoas de outras áreas da organização. (ROBBINS; DECENZO, 2001)

A Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de analisar a organização como um todo, ter acesso a todos os departamentos, fazer a integração entre os funcionários. É necessário também ter conhecimento de todo o processo da empresa, planejamentos a curto, médio e longo prazos, pois ele, juntamente com os gestores, irão fazer todo processo acontecer.

Além de contratar e demitir, esse profissional precisa estar capacitado para contratar o melhor profissional para cada cargo, manter os funcionários sempre atualizados e motivados, e também a preocupação com a saúde e a segurança de cada um, e assim também manter os seus melhores talentos.

Hoje, os profissionais da área de recursos humanos são elementos importantes no sucesso de qualquer organização. Suas tarefas exigem um novo nível de sofisticação, sem precedentes na administração de recursos humanos. (ROBBINS; DECENZO, 2001)

Segundo Decenzo e Robbins (2001), os gestores e as empresas colocam o sucesso da organização no departamento de Recursos Humanos, por isso a necessidade destes profissionais estarem sempre capacitados e atentos a toda a organização.

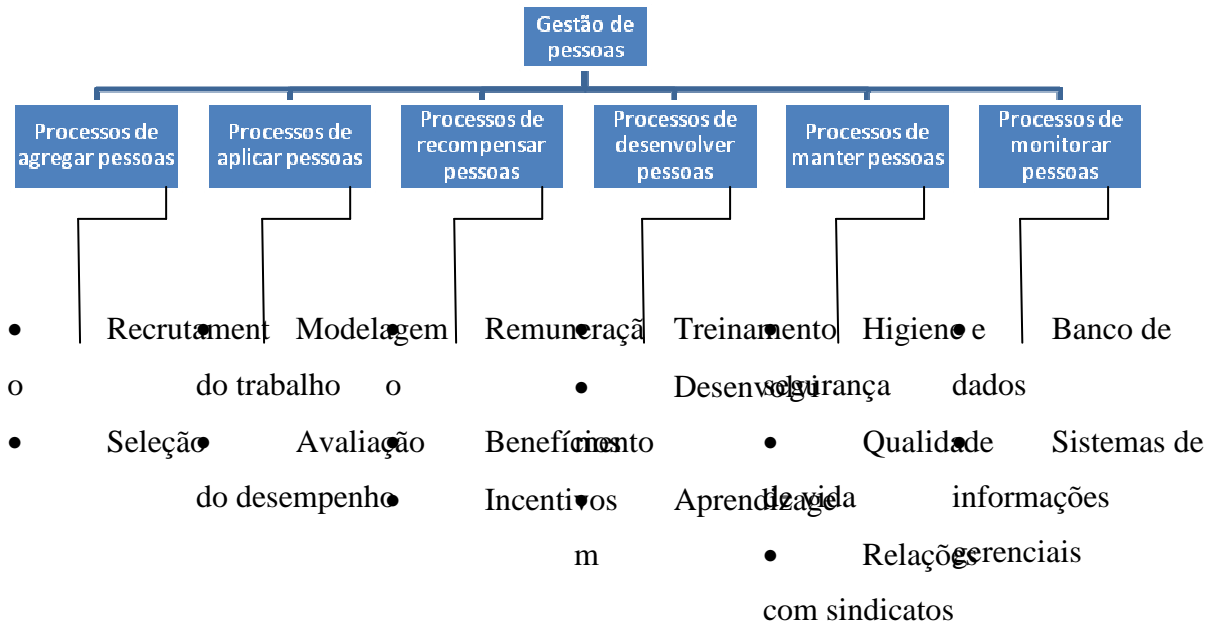
Os objetivos da gestão de pessoas são variados, Chiavenato (2005) descreve alguns:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Vemos como obrigação da alta gerência determina os objetivos, a missão, planos e metas da organização. A função da administração de recursos humanos é de levar ao conhecimento de todos estes planos, fazê-los compreender e fazer com que cada um contribua para melhoria do negócio da organização. Cabe também à Gestão de Pessoas treinar os colaboradores, motivá-los,

cuidar da qualidade de vida e fazê-los seguir padrões éticos e de responsabilidade social, para assim alcançar os objetivos propostos, proporcionar a competitividade, e também a satisfação e a motivação de todos os colaboradores.

Chiavenato descreve seis processos para a moderna gestão de pessoas, como na figura abaixo:



Fonte: CHIAVENATO, 2005, pag. 14

1. *Processo de agregar pessoas:* É o processo utilizado para incluir novas pessoas na empresa como recrutamento e seleção.

2. *Processo de aplicar pessoas:* Inclui o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. *Processo de recompensar pessoas:* São os incentivos para satisfazer as necessidades pessoais mais elevadas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4. *Processo de desenvolver pessoas:* Treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. *Processo de manter pessoas:* Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. *Processos de monitorar pessoas:* processo para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Esses são os seis processos que resume as funções de um gestor de pessoas, sendo eles interligados entre si. Uma organização precisa manter os melhores talentos e seguir estes processos é fundamental pois se um único processo falha prejudica toda a empresa.

Tivemos também a evolução quanto a classificação dos colaboradores nas empresas, hoje considerados como parceiros e não mais como um recurso. Esta transformação colaborou para as empresas criassem uma mentalidade de que precisa de pessoas para sobreviver, portanto devem adotar meios para que estas pessoas se sintam valorizadas. A tabela abaixo mostra esta transição:

As pessoas como recursos		As pessoas como parceiros
Funcionários isolados nos cargos	⇒	Colaboradores agrupados em equipes
Relacionamento rigidamente estabelecido	⇒	Relacionamentos negociados e compartilhados
Ocupação com as normas e regras	⇒	Ocupação com resultados
Subordinação ao chefe	⇒	Comprometimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	⇒	Adesão a missão e à visão
Dependência da chefia	⇒	Interdependência entre colegas e equipes
Identificação em relação à organização	⇒	Identificação e comprometimento
Ênfase na especialização	⇒	Ênfase na ética e na responsabilidade
Definição de tarefas	⇒	Responsabilidades de atividade
Ênfase nas diretrizes manuais	⇒	Ênfase no conhecimento
Atividade de obra	⇒	Inteligência e talento

Fonte: Chiavenato (1999, p. 07)

A História das Gerações

Cada época na história profissional teve seu ingresso caracterizado por um processo de adaptação e evolução da realidade do trabalho, entre elas, as aptidões, objetivos e valores do novo profissional, sendo estes colocados à prova em cada geração para ocupar seu espaço.

As várias gerações fizeram com que cada talento conquistasse seu mérito trabalhista, pessoal e social, unindo assim com a cultura da organização.

As práticas que o mercado de trabalho precisa desenvolver atualmente serão de criar políticas que fazem com que cada geração tenha capacidade de aceitar a outra, com seus pensamentos e valores bem diferentes.

Tendo como referência o momento histórico na qual foram criadas e suas particularidades que formaram seu conjunto de valores éticos e paradigmas que irão refletir reciprocamente em seus perfis profissionais, abaixo as principais diferenças de cada geração.

➤ **A geração dos veteranos (1925 a 1945) – 66 a 86 anos:** Fazem parte desta geração, talentos nascidos entre as duas grandes guerras mundiais, próximos da escravidão. Possuem como características: forte sentido pelo dever, lealdade, investem de forma conservadora, respeito pela hierarquia, estilo de liderança autoritário, valores absolutos da vida: trabalho, família, moral e amor à pátria, sabem aguardar a hora certa para receberem a recompensa pelo trabalho.

➤ **Baby boomer (1945 a 1960) – 51 a 66 anos:** O final da segunda guerra mundial é seu marco. Nesta geração existe a predominância da carreira e não da família, aumento do poder feminino no mercado de trabalho, são políticos, formam alianças e criam seus feudos para atingirem seus objetivos, valorizam status, são fiéis às organizações que trabalham; necessitam de justificativas convincentes e estruturadas para tomada de decisão importante, uma geração que aumenta o número de divórcios.

➤ **Geração x (1960 a 1979) – 32 a 51 anos:** Esta geração foram os que vivenciaram os choques econômicos dos anos 70 e 80. Os pontos que mais se destacam nesta geração são: querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, na família valorizam a paternidade participativa, buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são fiéis a si mesmos e não às organizações, são criativos e têm facilidade com a tecnologia, gostam de informalidade no trabalho, gostam de cumprir objetivos e não prazos, entendem que o emprego é algo instável, são avessos ou indiferentes à autoridade, gostam de variedades, desafios e oportunidades, ou seja, não gostam de rotina, trabalham com entusiasmo quando possuem foco definido, necessitam de feedback constante.

➤ **Geração y (1979 a 2000) – 11 a 32 anos:** Estas pessoas nasceram na época da tecnologia e da ecologia. O que seguem e valorizam são seus direitos, são auto-confiantes e otimistas quanto ao futuro, querem trabalhar e aprender, conhecem mais de tecnologia que as gerações anteriores, vivem com sobrecarga de informações, dificultando a correlação de conteúdos e desenvolvendo uma visão fragmentada e desorganizada, aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes, buscam equilíbrio entre a vida pessoal e

profissional, esperam que seus gestores os tratem como colegas e não como adolescentes, estabeleçam uma via de mão dupla de aprendizado, trocando conhecimentos num clima de cordialidade e colaboração, trazem entusiasmo ao ambiente de trabalho, desenvolvem tarefas múltiplas, reconhecem positivamente suas competências quando atingem as metas acordadas, são agitados, inquietos, ansiosos e impacientes, têm necessidade de queimar etapas, são ecologicamente corretos e socialmente justos, detestam autoritarismo, não respeitam cargos nem currículos, admiram a competência real, a coerência e o comportamento ético, praticam o que pregam e são coerentes com seus discursos e cumprem as promessas estabelecidas.

A Geração Y

Na globalização já se iniciou as várias mudanças que hoje estamos presenciando no âmbito profissional. As informações rápidas, o avanço da tecnologia, a era da internet, colaborou com que desencadeasse hoje o que chamamos da Geração Y. Isso fez com que as empresas, e os profissionais de Recursos Humanos repensassem seus tradicionais modelos de gestão de pessoas, pois a Geração Y que com suas características já definidas em geral são: ousados, impacientes, gananciosos, competentes, desejo de realização imediata, sem medo de experimentar novos desafios, insatisfeitos, orientados para não perderem tempo, visão ampliada e totalmente rápidos nas decisões.

Integridade e comprometimento, bem como o empenho na busca por inovações e aprendizado são características conhecidas e valorizadas em profissionais da geração Y. A objetividade e a busca por uma rápida ascensão profissional, faz com que, nem sempre, estes profissionais tenham belas histórias, pois ela não é conquistada apenas com muito trabalho, doação e empenho, uma vez que além de uma boa idéia, é fundamental aliar todas as características da geração Y a um bom planejamento. (PIZZINI, 2011)

De acordo com a especialista em comércio digital e eletrônico, do SEBRAE, Maria Fernanda Deneli Vicente (apud DE CUNTO, 2011), “segundo pesquisas, os jovens dessa faixa etária são capazes de realizar entre quatro e sete coisas ao mesmo tempo.” Vicente ressalta, que eles podem assistir à televisão, conectados na internet, ligados ao MP4, trocando mensagens por MSN e, no meio tudo isso, atenderem ao telefone celular, são alguns exemplos. Estar presente nos sites de redes sociais também é imprescindível, como Facebook, Twitter, Blog e outros. Por terem nascidos na era da tecnologia acabaram desenvolvendo essas habilidades, dessa forma seus gestores tem necessidades de estarem atentos para não

serem mal interpretados e também porque trazem grandes benefícios para a empresa. Outra característica citada pela especialista:

Geração que não tem medo de comprar pela web, porque as pessoas que fazem parte dela nasceram conectadas e têm um comportamento de consumo prático e ousado, mas que também buscam a comodidade. (2011).

Essa geração diz Kullock (apud DE CUNTO, 2011) também apresenta um raciocínio não-linear, “ele começa a ler um texto, conecta outra coisa, abre mais janelas e depois volta para terminar de ler o que começou, se aquilo lhe interessou”. Estes jovens estão muito mais preparados para tomar decisões rápidas, porém com tendência à superficialidade. Trazem a característica de serem autoconfiantes, pois esse sentimento foi crescendo dentro da família, ao serem tratados pelos pais de igual para igual e considerados como membros centrais da casa. A não aceitação pela hierarquia é porque aprenderem a tratar os pais, professores e chefes em um mesmo nível, constata Eline Kullock. Na entrevista Maria Fernanda alerta para a necessidade de se preparar para esta Geração e dá algumas dicas “planejar-se, conhecer o ambiente virtual, desenvolver um site interessante, conseguir um bom posicionamento dentro do Google e fazer ações de relacionamento nas redes sociais”.

Outras características desses profissionais foram apontadas em um estudo feito pela Bridge Research com 672 profissionais entre 20 e 29 anos em SP, RJ e Porto Alegre. A pesquisa identificou que os principais traços do perfil da Geração Y são:

- 1- Relação diferente com hierarquia, horários e produtividade.
- 2- Profissionais que preferem vestir a própria camisa à da empresa.
- 3- Para permanecer na empresa o essencial é ter feedback constante dos gestores.
- 4- Buscam mais do que salários e benefícios: são movidos a desafios contínuos.
- 5- O comprometimento e permanência na empresa dependem da capacidade de inovação da organização (PORTAL Administradores Negócios Digitais apud DAMASCENO, 2011).

Atração e Retenção do Talento Y

Devido à alta rotatividade e poder de atração da mão de obra de profissionais, as empresas estão inovando nas suas formas de atrair e reter talentos, principalmente os da geração Y, que mudam rapidamente de emprego, buscando sempre novas oportunidades, como afirma Alexander:

Dar voz a estes profissionais e possibilitar uma flexibilidade de horário, são atitudes importantes do gestor. O profissional precisa se sentir motivado, caso contrário, pode sair em

busca de oportunidades que atendam suas necessidades, alerta. (PORTAL Administradores Negócios Digitais apud DAMASCENO, 2011)

Para as empresas serem assertivas na contratação e retenção do talento Y devem estudar esta geração no diz respeito ao contexto em que cresceram, conhecer suas motivações, seus valores e suas tendências culturais.

Conhecer esta nova geração pós anos 80 é, no mínimo, necessário para a gestão estratégica da organização. Entendê-la e valorizá-la pode ser a chave para um sucesso ainda maior, afirma Alexander Damasceno, diretor da escola de negócios B.I. International. (PORTAL Administradores Negócios Digitais apud DAMASCENO, 2011)

Esse cenário é entendido pela seguinte afirmação de Souza et al (2005, p. 22) "Diante desse ambiente de profundas transformações, as organizações são obrigadas a repensar as formas de gerenciamento para garantir a manutenção da competitividade".

Uma entrevista realizada pela consultoria Booz & Company para o Valor On Line, apresentado por DeAnne Aguirre, sócia sênior da empresa, mostra as mudanças que as organizações precisam fazer para continuarem competitivas, o novo papel do RH e a importância de se entender as expectativas da chamada geração Y:

Valor: Quais as mudanças precisam ser feitas para atrair e reter os talentos da geração Y?

DeAnne: O primeiro motivador, e o mais importante, é ter colegas com quem gostam de trabalhar. Igual ou mais importante que o salário é a possibilidade de se ter muitas experiências diferentes. Para eles, progredir não é subir uma escada, mas aprender a fazer coisas novas. Ter uma jornada flexível gera mais motivação que o dinheiro para esta geração, uma vez que não se distingue mais vida no trabalho, pessoal e na comunidade. Eles vivem uma mistura de tudo isso em tempo integral. Não se preocupam com horários, com bater o ponto na entrada e na saída, pois trabalham o tempo todo. Outro ponto importante para esta geração é que eles conseguem ter um impacto positivo na comunidade ou na sociedade por meio do trabalho. Você precisa associar sua marca com fazer o bem, com algo positivo, ou não será a primeira escolha dos talentos da geração Y. Isso é extremamente motivador para eles.

Valor: Como seria um bom modelo de gestão de talentos para essa geração?

DeAnne: Ele precisa ser completamente inovador. De volta à estratégia, assegure-se de que estes talentos tenham tempo para aprender as capacidades-chave para que possam se tornar os próximos CEOs. Certifique-se de que você tenha uma força de trabalho diversa. Faça com que sua empresa reflita seus consumidores e clientes. Assegure-se de que eles tenham a oportunidade de fazer o bem. Na realidade, 74% da geração Y gostaria muito de se conectar aos baby boomers numa relação mentor-aprendiz, que poderia ocorrer em ambas as direções. A geração Y poderia ensinar a lidar com tecnologia, e os baby boomers poderiam transmitir alguma habilidade ou experiência que adquiriram ao longo de seus muitos anos de carreira. Você pode fazê-los trabalhar juntos. Essas são ideias que têm grande impacto no seu modelo de gestão de talentos. (SIGIOLLO, Rafael, 2011, Valor Economico)

Nesta entrevista DeAnne explorou dicas de que como as empresas devem se comportar para reter seus talentos, como por exemplo, motivá-los a criarem soluções e participarem das decisões sobre a estratégia da empresa. Ela enfatiza que estes talentos têm muito a contribuir e querem fazer isso, a empresa apenas precisa dar espaço. Para que o funcionário acredite na empresa, no negócio, os gestores têm a responsabilidade de envolver cada um da sua equipe para que ele se torne parte da solução, isso o faz parte integrante da equipe e da empresa.

A chave para o sucesso pessoal e de uma empresa na visão de Maksuri (2005), é unir tecnologia e humanismo, técnica e talento, em equipes multidisciplinares de especialistas.

A seleção e a contratação destes profissionais Y fizeram com que as empresas e o Recursos Humanos redefiniram seus processos decorrentes deste novo perfil. Mesmo as habilidades técnicas tendo sua pontuação merecida, a seleção por competências deve ser uma prática, identificando aí o alinhamento dos valores da organização juntamente com os valores pessoais do candidato. Neste novo contexto, a busca será por profissionais com alta capacidade de inovação, seu desejo de aprender, auto-estima e autoconfiança bem definidas, pessoas bem resolvidas, que sabem o que querem, desta forma engajam projetos desafiadores e que entendam ou praticam responsabilidades sócio-ambientais.

Eis então o desafio para reter estes talentos nas empresas: apoiar o profissional em relação aos seus interesses pessoais com os empresarias, dar espaço, avaliação constante, dar oportunidade de conviverem e trocar experiências com pessoas inteligentes e bem sucedidas, comemorar, proporcionar novas responsabilidades, oferecer um mix de benefícios com possibilidade de escolhas, dar autonomia, espaço para expor suas idéias, liberdade de escolha. como nos mostra Alexander:

Essa geração quer trabalhar sim, mas quer fazer isso com alegria e satisfação pessoal. Para reter esses talentos é preciso motivá-los, incentivar o desenvolvimento da inovação na organização, mostrar para eles o que precisa ser mudado e quais expectativas têm sido cumpridas, enfim, é preciso estabelecer uma relação próxima à amizade, ao invés da costumeira relação de chefe e subordinado, afirma. (PORTAL Administradores Negócios Digitais apud DAMASCENO, 2011)

Como vimos à necessidade do talento Y se destacar nas atividades, na empresa, no grupo é altamente importante para sua posição, motivação, realização e resultados.

O investimento em treinamentos é uma atração, porém o conhecimento adquirido deve ser compartilhado entre a equipe e o profissional, deve ter espaço para colocar em prática a teoria para sentir-se realizado, satisfação de que aprendeu.

A remuneração é um tópico atrativo na retenção de talentos. Os processos de oferecer recompensas são de vasta importância na gestão de pessoas da organização.

No dizer de Hanashiro (2007, p. 196):

Ter uma política salarial competitiva para atrair talentos no mercado, que direcione e reforce competências essenciais para o negócio, que promova um comprometimento com a organização, bem como um estímulo para os objetivos estratégicos e que esteja alinhada com o desempenho do funcionário indica ser um caminho para as empresas ganharem uma vantagem competitiva.

Na questão empresarial, sua finalidade é de diferir modelos de recompensas, que tenham funções específicas para conduzir comportamentos, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades.

Hanashiro (2007) ressalta que uma recompensa não se diz necessariamente ao salário, ele está composto em um sistema que abrange outros itens essenciais para a realização de um talento Y.

As tendências das recompensas para atrair e reter talentos estão bastante diversificadas e cada vez mais praticadas. O quadro abaixo indicará algumas recompensas mais valorizadas hoje e no futuro.

Recompensas	Importância Hoje	Importância no Futuro
Reputação da empresa/marca		
Remuneração variável/bônus anuais		
Programas de treinamento/desenvolvimento		
Canais abertos de comunicação		
Oportunidades de crescimento na carreira		
Desafio desafiador e estimulante		
Participação na tomada de decisões		
Qualidade da liderança corporativa		
Reconhecimento e acompanhamento do desempenho		
Transparência corporativa		
Programas visando equilibrar vida pessoal/profissional		
Flexibilidade no desenho da função/cargo		
Benefícios diretos		

Benefícios saúde/risco (morte/invalidez)		
Plano de compra de ações		
Plano-base		
Fundo de poupança para aposentadoria		
Benefícios de aposentadoria		
Benefícios/feriados adicionais		

Fonte: Hanashiro, 2007, p. 195.

O maior desafio, portanto é a empresa ter sua marca no mercado para atrair bons profissionais e não deixar que outra empresa o faça antes. A meta é não perder os bons profissionais.

Os profissionais principalmente os da geração Y estão atentos a outros mecanismos que o satisfaçam não apenas ao salário. Em paralelo e não ficando para trás, as organizações estão recriando seus ambientes, formulando novas estratégias para estimular seus profissionais, proporcionando desafios e também premiando-os.

Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios. (MAKSURI, 2005)

Em decorrência desta nova geração, sabemos que o dinheiro, isoladamente, não é um fator motivador, para tanto, é necessário que ele se junte a formas de satisfazer as necessidades individuais, pois estes talentos sentem a necessidade de serem produtivos e inovadores.

Segundo Juarez Poletto (2011) é importante conhecer algumas estratégias para retenção de talentos, são elas:

1. Torne gerentes e supervisores diretamente responsáveis pela retenção de funcionários, atrelando metas de desempenho (bônus) a indicadores de retenção.
2. Ofereça um ambiente de trabalho que respeite, encoraje e permita o equilíbrio entre vida e trabalho.
3. Crie um plano sucessório efetivo, que facilite a evolução de carreira dos tops performers.
4. Ofereça ferramentas para medição do engajamento dos funcionários.
5. Foque esforços de retenção nos profissionais mais talentosos e com alto potencial.
6. Crie uma "Experiência de Empregador" que satisfaça os funcionários em múltiplos níveis.
7. Recompense a mobilidade interna, com um sistema que facilite a transferência de funcionários entre departamentos e regiões.

Para as empresas que apostam nas recompensas de afiliação, conseqüentemente obterá maior credibilidade aos seus empregados, fazendo com que eles adquiram cada vez mais um maior compromisso com a empresa, pois estarão recebendo o investimento necessário para o crescimento do capital intelectual.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a descritiva, que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Escolhemos algumas empresas de médio e pequeno porte para realizar uma pesquisa das ações que elas estão gerando para atrair e reter os talentos da geração Y. Fizemos um comparativo do resultado da pesquisa com o referencial teórico para identificarmos a evolução do assunto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observamos o quão importante é o depto de Gestão de Pessoas de uma organização, onde seu objetivo é analisar a organização como um todo, tendo acesso aos departamentos, levando ao conhecimento de todos da organização o processo da empresa, ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. São os responsáveis juntamente com os gestores das áreas em integrar as pessoas, desenvolver treinamentos, trabalhar a motivação e a auto-realização, proporcionar a qualidade de vida no trabalho, incentivar padrões éticos e de responsabilidade social. Além destas conduções, ainda possuem a difícil tarefa de selecionar, atrair e reter os talentos da chamada geração y.

Percebemos ao longo da teoria que os pensamentos e os comportamentos que movem os talentos da geração y são diferenciados em relação às outras gerações. Podemos considerar como alguns comportamentos principais: multi-conectados, questionadores, antenados, desenvolvem tarefas múltiplas, são impacientes, desejo de realização imediata e não são a favor do autoritarismo.

Das dez empresas que entrevistamos e enviamos as perguntas sobre a geração y em Londrina, quatro responderam a respeito, disseram que se importam com esta geração e que estão se adequando a estes novos talentos. Três das empresas entrevistadas não praticam

nenhuma forma de diferenciação para atração e retenção e por isso não entende as necessidades, e a importância desta geração para a organização, e três não responderam as perguntas. Apesar de quatro dessas empresas estarem preocupadas com esta geração, a cidade de Londrina está muito atrasada com relação as técnicas utilizadas. Percebemos que as organizações entendem a necessidade, e que precisam se adequar, porém estão apenas começando, é necessário aprenderem mais sobre essas diferenças das gerações, para desenvolverem novas técnicas de gestão de pessoas.

Considerando esta pesquisa nas empresas, podemos concluir que até forçadamente dizendo, elas estão tentando de alguma forma se adequarem a esta geração. Talvez não porque querem, mas que estes jovens estejam exigindo certas diferenças para suas atrações e retenções, ou seja, defendendo sua geração fazendo com que as empresas se movam para mudanças.

O que os fazem ter satisfação pela organização e pela função é esclarecer de forma franca o que se espera deles, convocar diálogo e conversas envolvendo toda a equipe. Este tipo de atitude faz com que eles se considerem membros das estratégias da organização, significando que os gestores notaram a sua presença, isso é de suma importância para o desenvolvimento deles.

A solução está no desenvolvimento de uma nova visão na área de Recursos Humanos, capaz de interpretar as necessidades, a personalidade e as atitudes das pessoas da geração y. A escolha assertiva destes profissionais está em conhecer suas particularidades comportamentais, desta forma adequando-os para a melhor função.

A chave em atrair e reter estes profissionais está na estratégia de como abordar e dialogar com esta geração, entender suas reais necessidades, articulando meios para que se sintam valorizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recomendamos às organizações ficarem atentas a esta geração y que estão se inserindo no mercado de trabalho e a não tentar tratá-los iguais às outras gerações porque não são. Elas precisam desenvolver políticas que fazem com que cada geração tenha capacidade de aceitar a outra, com seus pensamentos e valores bem diferentes.

Sendo a geração y uma novidade no mercado de trabalho será necessário dar uma atenção especial a eles, conhecer suas características somente irá favorecer a parceria que

cada um (empresa e talento y) estão a procura, porém não se esquecendo ou excluindo os talentos das outras gerações que também fazem parte da empresa e merecem atenção e reconhecimento.

As empresas juntamente com seu gestor de Recursos humanos e suas lideranças, devem rever suas estratégias e seus modelos de atração e retenção do talento y, caso contrário, estarão perdendo estes profissionais para a concorrência e distanciando cada vez mais estes jovens profissionais.

Como podemos observar, para obter as principais formas de atração e retenção destes talentos não é difícil, basta a organização traçar um plano, divulgar aos envolvidos das áreas (gestores) para que todos caminhem para a mesma direção, criando laços de parcerias solidificadas e transparentes.

Vimos que para retê-los e atraí-los as organizações devem constantemente desafiá-los, dar-lhes feedback pois são pessoas altamente imediatistas, ativas e dinâmicas.

Como dito nas pesquisas, os indivíduos da geração y são resistentes às mudanças, quando não concordam com o que deve ser executado. Eis aí um grande desafio para as empresas: conhecê-los a fundo para assim “falarem a mesma língua”, desta forma ficará mais fácil convencê-los para que os resultados que se esperam deles sejam alcançados. Passar confiança, chamá-los para participarem de reuniões, dizer que estão entendendo o que eles estão querendo, isso o fazem mais envolvidos e comprometidos com a organização.

Aproveitar o espírito inovador destes talentos, propondo-lhes participação em projetos e constantes mudanças, repassar a visão global da empresa – isso pode trazer grandes bons frutos para as organizações.

Considerando a mudança organizacional, com aplicação de novos modelos de liderança para atração e retenção de talentos y, envolvendo estes indivíduos na participação de tomada de decisões, motivá-los com incentivos financeiros e não-financeiros, premiando suas iniciativas e inovações, propiciar e apoiar vida profissional com a familiar, criar políticas de comunicação para incentivar um bom ambiente de trabalho, buscando soluções individuais e coletivas ao mesmo tempo, dar oportunidade de conviverem e trocar experiências, espaço para expor suas idéias, desta forma as empresas estarão abrindo suas portas e mantendo os profissionais da geração y.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE CUNTO, Adriana, Geração y: o x da questão. **Revista Soluções**. (Curitiba)/PR, Sebrae, n.11 a.3, maio 2011.
- Geração Y – Retenção De Talentos. **Revista RHPortal**, [S.L] , fev. 2011. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=wbs4ha6ds> Acesso em: 04 de março de 2011.
- GORGULHO, Viniciu. As ações do RH na bolsa. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**. Abril, 2006, ed. 33. São Paulo, ABRH-Nacional/Segmento, 2006. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/233/artigo222964-1.asp>> . Acesso em 07 de maio 2011.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. (Org). **Gestão do Fator Humano: uma visão em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MAKSURI. **Gestão de Pessoas**. 2005. Disponível em: <<http://www.maksuri.com/Metodo%20Maksuri.htm>>, Acesso em 07 abr. 2011.
- MORI HANASHIRO, Darcy Mitiko; MENDES TEIXEIRA, Maria Luisa; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- PIZZINI, Guilherme. A Geração y e o empreendedorismo na web. **Revista HSM Management**. 25 fev. 2011, São Paulo, Ed. Dinap, 2011 <<http://www.hsm.com.br/editorias/digital/geracao-y-e-o-empendedorismo-na-web>>
- POLETTTO, Juarez. Sete Dicas para Retenção de Talentos. **Baguete Jornalismo Digital**. [S.L.], 03 de março 2011. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/952/juarez-poletto/03/03/2011/sete-dicas-para-retencao-de-talentos>>, ACESSO em 04de março de 11.
- PORTAL Administradores Negócios Digitais. Conhecer para reter os talentos Y. **Revista administradores de Negócio**. 30 de maio de 2011. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/conhecer-para-reter-os-talentos-y/45169/>>, Acesso em: 01 de junho de 2011.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.
- SIGOLLO, Rafael. Um novo modelo para reter talentos da geração y. **Jornal Valor Economico**, São Paulo, 17 ago. 2009.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, Carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: 2005, FGV. Disponível em:< <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/como-a-remuneracao-pode-atrair-e-reter-talentos-3199936.html>> Acesso em: 04 março 2011

DEPOIMENTOS DAS EMPRESAS SOBRE O TALENTO Y

ANEXO 1 - Questionário

Vocês conhecem a Geração Y?

Como estão lidando com esta geração?

O que estão fazendo para atrair e reter estes talentos em especial?

EMPRESA A

Empresa: Agência de empregos Capital Humano

Contato: Ruth Hayashi

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Geração Y? Vivencio com a equipe que gerencio hoje. Todas fazem parte da geração Y, elas estão na faixa de 20 a 30 anos.

A nossa equipe de selecionadoras e recepcionistas da R&S, são todas da geração Y e eu como gestora, sou da X. Percebo que existem bastantes divergências de opiniões e que temos que ter cautela com as situações para não entrar em conflito e fazer com que os trabalhos consigam ser realizados de acordo com o objetivo organizacional. Caso contrário, gera insatisfação e as coisas não fluem, estacionam.

Estou sempre questionando a minha postura e detrimento com a desta geração, para que possamos conviver em harmonia e evitar atritos, mas tem momentos que acabamos impondo para que as coisas saiam, resolvam de forma ágil, como esperamos que seja.

Algumas dificuldades:

1º - Esta geração é altamente imediatista e faz com que não se faça nenhum planejamento antes de executar, algo mais impulsivo do que programado;

2º - Gostam de questionar, mas dar opiniões para soluções fundamentadas em fatos, acabam não surgindo;

3º - Quando tolhidos em suas opiniões, não se desenvolvem e gera insatisfação pessoal, querem sempre feedback, mas se for negativo, ignoram;

4º - Não existe o comprometimento com a organização de ficar até mais tarde quando necessário. Se tem compromisso “estou indo”;

5º - Resistentes às mudanças, quando não concordam com o que deve ser executado.

Facilitadores:

- 1º Estão plugados com a tecnologia, tem facilidade com sistemas informatizados;
- 2º Desenvolvem um bom relacionamento com seus pares de trabalho;
- 3º Quando motivados podem desenvolver um trabalho de forma ágil e múltipla;
- 4ª Desejo de informação, quer estar a par e envolvidos em tudo.

Por ser uma equipe jovem e que precisa ser motivada constantemente, temos tentando dar abertura para exporem as suas opiniões durante reuniões mensais e ouvirmos constantemente o que pensam, para tentarmos entender as dificuldades e necessidades de cada um dentro do seu trabalho, e assim, equilibrar as necessidades individuais e grupais, mas sempre focado nos objetivos da organização, dar “resultados”.

Temos tentado evitar conflitos, deixando-as um pouco mais agir por suas opiniões do que impor tanto as nossas e ouvir as sugestões, para depois agir sempre de forma a pedir ajuda para que colaborem. Elas não agüenta muita pressão, pois “espanam”, assim temos que ter cautela ao corrigi-las.

Temos reuniões diárias matinais, de 30 minutos, para ouvir a equipe e todas colocarem a respeito de seu trabalho, focando na ajuda mútua e no trabalho em equipe.

Procuramos fazer eventos na empresa e envolver a equipe para que participem, desta forma fazer com que sintam-se motivadas, para com isso desenvolverem mais iniciativa nas atividades em geral.

Realmente não é fácil lidar com essa geração, temos tentado dentro de acertos e erros e vivenciando a cada dia um novo desafio, não só para reter, mas também para mantê-las satisfeitas.

EMPRESA B

Empresa: Agência de empregos Admita

Contato: Natália Pascon Cognetti

Cargo: Analista de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção

Sabemos que a geração Y é a geração da “internet”, atenta em acontecimentos culturais e econômicos, estimulada por uma maior possibilidade de realizar diferentes atividades ao mesmo tempo. Diferente da antiga geração, que priorizava um plano de carreira estruturado, acostumada a obedecer hierarquias empresariais, a ordens centralizadas no Líder da empresa, a geração Y quer autonomia, possibilidade de múltiplas tarefas, desafios profissionais. De acordo com a minha compreensão, o que importa para esta geração são os valores que a empresa “carrega”, a diferença que esta fará para o mundo. Tão importante quanto salário, a geração Y prioriza questões referentes a gestão de pessoas, clima organizacional, autonomia nas atividades.

O processo de recrutamento e seleção, para esta geração, não deve ser baseado em roteiros sobre questões operacionais. A entrevista por competências tem sido muito utilizada. Avaliamos objetivos, metas traçadas, comunicação, habilidade de relacionar-se, trabalho em equipe, o que o motiva, dentre outras competências comportamentais. Antes, atentava-se para conhecimentos técnicos, hoje as empresas estão atentando-se, cada vez mais, para as habilidades comportamentais do candidato – as chamadas competências.

Para reter estes talentos não bastam aumentos de salários, carreiras estruturadas (assim como já comentei), o que era suficiente para outras gerações. É necessário um ambiente mais descontraído, com alta tecnologia, espaço para lazer, liberdade para expressão.

O desafio, agora, além de desenvolver atividades para reter estes talentos, se refere à integração destas gerações, que possuem trabalho, objetivos, metas completamente diferentes. Acredito que a geração Y tenha contribuído para o aumento do atual índice de rotatividade no mercado, visto a dificuldade em desenvolver programas de integração, desenvolvimento e retenção destes talentos.

EMPRESA C

Empresa: Brisa Móveis

Contato: Raquel L. Sonomura

Cargo: Responsável pelo Recursos Humanos

Sobre a Geração “Y”, a empresa tem dado muita importância e foco para seleção de candidatos desta geração, isto porque, esta geração têm trazido benefícios e somando junto à empresa.

Esta geração, são formadas por pessoas muito ativas e dinâmicas, são multitarefas, tem facilidade de adaptação, abertos à mudanças, são desafiadores, muito envolvidos aos resultados, pois querem fazer parte dela. Buscam sempre o sucesso pessoal, e por isso se envolvem e participam de decisões, se expõem mais, e não se acomodam.

Por este perfil mais autêntico, temos procurado adotar meios para firmá-los à empresa, como transparecer as possibilidades de crescimento da empresa, expor os projetos e planos da empresa, dar algumas autonomias de decisão. Dar espaço para eles desenvolverem a administrarem projetos. Assim como pesquisas de salários e benefícios para estar enquadrado com a do mercado.

Porém existem também o lado negativo que deve ser administrado, pois são pessoas que buscam sempre desafio e não tem medo de mudanças, por isso assim como retemos, podemos perdê-los a qualquer momento, também são pessoas de espírito jovem, que não abrem mão de sua vida pessoal e lazer, portanto é necessário cuidar para que estes momentos não sejam tomados pelo trabalho.

EMPRESA D

Empresa: Transportes Coletivos Grande Londrina

Contato: Josiane Santos Martins

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Minha experiência é a seguinte: o pessoal dessa geração não quer saber muito de se qualificar nem de suar, mas querem um bom salário (no meu caso são funções operacionais), enfim... são muito imediatistas, questionam, não tem muito medo de perder o emprego... De maneira geral são ainda bastante imaturos e muito pouco qualificados, no processo de seleção muitos não conseguem fazer um bom teste de matemática básica ou escrevem muito mal.