

**A RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y: COM BASE NOS
ACADÊMICOS DO CENTRO DE NEGÓCIOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DA
SERRA GAÚCHA**

Juliana Almeida Brugali^a, Evandro José Krewer^b

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar quais os fatores que influenciam a permanência dos profissionais da geração Y nas empresas onde trabalham e suas expectativas em relação às organizações, com base nos acadêmicos do Centro de Negócios do Centro Universitário da Serra Gaúcha. Os principais conteúdos abordados para fundamentar o estudo, descrevem as características da geração Y, citando a opinião dos seguintes autores: Oliveira (2012), Lipkin e Perrymore (2010) e Lancaster e Stillman (2011). Posteriormente, explora-se as principais estratégias utilizadas pela área de recursos humanos, afim de reter estes profissionais. Referente à metodologia, utilizou-se da pesquisa de caráter exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa. Deste modo, aplicou-se um questionário com perguntas abertas e questionário com perguntas fechadas, já a análise foi de conteúdo e estatística. Por meio dos dados analisados, os principais resultados demonstram o quanto as empresas estão preocupadas com o bem-estar e satisfação dos funcionários. Em contrapartida os profissionais estão insatisfeitos com a falta planejamento de cargos e salários, desconhecem o plano de carreira das empresas que atuam, e embora se considerem preparados, não identificam como obter crescimento profissional nessas organizações.

Palavras-chave:

Gerações. Geração Y. Trabalho.
Empresas. Retenção.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Houaiss (2001), uma das definições da palavra geração é um “conjunto de pessoas que têm aproximadamente a mesma idade”. Atualmente, cinco gerações estão interagindo nas organizações, cada uma delas com características próprias, distinguindo-se por suas condutas, apegos e modos de pensar. Estes fatores influenciam diretamente os seus

costumes e motivações. Assim, o estudo das gerações vem se tornando cada vez mais importante para as empresas (OLIVEIRA, 2012).

Conforme dados do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, na cidade de Caxias do Sul, a maior parte da população é composta pela geração Y. Dada a representatividade desta geração, a presente pesquisa analisa a percepção destes profissionais com relação ao trabalho, e os fatores que influenciam a sua permanência nas empresas onde trabalham. Porém, as diferenças entre gerações ressaltam a necessidade de entender suas motivações, comportamentos e valores, a fim de compreender quais planos, projetos, e estratégias as organizações vem utilizando para reter os profissionais da Geração Y.

Também é necessário entender se as empresas estão correspondendo às expectativas dos profissionais da população analisada e, assim, fornecer subsídios aos métodos organizacionais, de modo a melhorar a atração e retenção dos profissionais da geração Y. Tendo em vista o exposto, o problema de pesquisa do presente trabalho traduz-se no seguinte questionamento: Quais os fatores que influenciam a retenção de profissionais da geração Y: com base nos acadêmicos do Centro de Negócios do Centro de Universitário da Serra Gaúcha?

A fim de buscar as respostas para este questionamento, o objetivo geral do presente trabalho é identificar os fatores que influenciam a permanência destes profissionais e suas expectativas em relação às organizações. Para isto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: conhecer as expectativas dos profissionais da Geração Y; pesquisar se as empresas correspondem às expectativas dos profissionais da Geração Y; e, ao fim desta pesquisa, fornecer subsídios aos métodos organizacionais para atrair e reter profissionais da Geração Y.

O presente artigo é constituído de um referencial teórico que trata das gerações, das características da geração Y e suas expectativas com relação às organizações, da retenção de talentos, de planos de carreira, de benefícios e de plano de cargos e salários. Por fim, de forma a operacionalizar os objetivos acima e para uma condução eficaz desse estudo, o problema de pesquisa será abordado através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Gerações

Uma geração é mais do que uma simples separação da sociedade pela época de nascimento, pois é influenciada por fatores como a educação recebida, o ambiente familiar, a localização geográfica, e o nível social e cultural. Em função disso, é possível identificar muitos aspectos comportamentais em comum entre as diferentes gerações (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Barbosa e Cerbasi (2009), uma geração pode ser caracterizada por uma série de acontecimentos históricos em comum, valores e princípios compartilhados, maneiras de se relacionar e de enfrentar a vida pessoal e profissional. E, complementando a visão dos autores, Lancaster e Stillman (2011), afirmam que as gerações podem ser influenciadas por acontecimentos vividos de forma individual ou de forma coletiva, como a Grande Depressão econômica de 1929, por exemplo.

A geração dos Veteranos (*Belle Époque*), nascidos entre 1920 e 1930, conforme Branco (2013), é marcada pela Primeira Guerra Mundial. Tal acontecimento moveu estes indivíduos a restaurar a sociedade e as bases da economia. Diante disso, fortaleceram valores familiares, os matrimônios eram vividos no formato tradicional, onde o homem trabalhava fora, a mulher cuidava da casa e dos filhos.

Após, veio a geração formada por nascidos entre 1946 e 1964, os chamados *Baby Boomers*, expressão referente ao aumento considerável de nascimento de bebês após a Segunda Guerra Mundial. Consideravam a usabilidade de tempo totalmente adjunta a produção, uma vez que quanto maior fosse o tempo de produção, maior seria o reconhecimento e em consequência mais dinheiro. A mulher não tinha oportunidade no mercado de trabalho, seu tempo era todo voltado à dedicação de cuidar dos filhos e da casa (BARBOSA E CERBASI, 2009).

Devido à grande quantidade de alunos, os *Baby Boomers* tiveram objeções para obter vagas nas escolas e nas faculdades. Por isso, desenvolveram a competitividade, a tal modo que repercutia nas organizações. Os profissionais dessa geração são muito dedicados ao trabalho e aos resultados, além disso, para eles, liderar requer controle e comando (CAZALEIRO, 2011).

Em seguida, observa-se a geração X, a qual corresponde aos nascidos entre 1960 e 1980. É possível compreendê-la melhor ao analisar as amplas mudanças históricas e culturais

que ela vivenciou, como a forte interferência da televisão, o surgimento de novas tecnologias, do computador pessoal e da internet (OLIVEIRA, 2012).

Branco (2013) complementa que os jovens dessa geração experimentaram a ditadura militar, e aguentaram os encaixos quando contrariavam o governo. Em rebote à ditadura, às normas rigorosas e ao padrão familiar, é nesta geração que se inicia o movimento *Hippie*. A geração X buscava sua independência, o equilíbrio financeiro, e a formar sua família, em consequência disso dedicavam-se integralmente ao trabalho.

A Geração Y, por sua vez, corresponde aos nascidos entre 1980 e 2000. Embora não haja uma concordância entre os autores a respeito dos anos exatos de início e término, Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2012) seguem a mesma linha de raciocínio que considera o intervalo citado.

Conforme Barbosa e Cerbasi (2009), em grande parte das empresas de web, software e marketing, entre outros segmentos, as equipes são em sua maioria compostas por esta geração, a qual vem impactando na forma como as organizações trabalham. No aspecto de investimento de tempo, essa geração acredita na importância de fazer o que gosta, de reservar um tempo ao lazer, e de que equilíbrio é mais relevante que cargo e salário. Têm disposição a multitarefa, embora a qualidade ainda não seja muito efetiva, costumam fazer diversas coisas bem-feitas simultaneamente. Com o objetivo de administrar e contribuir, utilizam a internet, softwares de produtividade, gostam de reuniões virtuais e não gostam muito de conversas por e-mail.

Referente a geração Z, também chamada *The New Kids on the Virtual Block* (as crianças no bloco virtual), é composta por todos os nascidos a partir de 2000. Nasceram com internet banda larga, Google, smartphone, jogos *on line*, Xbox entre outros *gadgets*. Pode-se destacar que nasceram na velocidade da informação, ou seja, eles não são acelerados, a velocidade é o ritmo natural deles. Nenhuma das gerações anteriores teve acesso a tanta informação de forma fácil e rápida. Além de utilizar de todas as tecnologias, serão mais focados, executarão várias tarefas com mais qualidade. Se destacaram por serem a geração que melhor aproveitará o tempo (BARBOSA e CERBASÍ, 2009, p.25).

2.2 A Geração Y

A respeito da origem da expressão Geração Y, Oliveira (2012) explica que, nos países sob comando comunista, controlados pela antiga União Soviética, determinava-se a primeira

letra dos nomes dos nascidos em determinados períodos. E, para o período correspondente a esta geração, a letra Y era a indicada.

Nascidos em um momento de constantes transformações e de expressivas evoluções tecnológicas e sociais, a Geração Y teve seu comportamento marcado por estas mudanças. Isto afetou sua forma de lidar com as regras existentes, fazendo com que realizassem seu trabalho de maneira diferente das gerações anteriores (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

Outras questões fortemente alteradas por estas mudanças, foram o modo de se comunicar e de se relacionar com outras pessoas, devido ao fácil acesso à internet, às informações, e à novas tecnologias de comunicação (LANCASTER E STILLMAN, 2011). Em função disso, Oliveira (2012) complementa que estes jovens identificaram uma necessidade maior de formar novas e boas conexões, com o objetivo de realizar melhores negócios, obter informações importantes e melhorar sua posição profissional.

Diferentemente das outras gerações, pode-se observar que a Geração Y prima por bons relacionamentos com gestores e colegas de trabalho, ao invés de colocar o trabalho em primeiro plano. Isto demonstra que estes jovens não tem o costume de desvincular a vida pessoal da profissional (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

Já Trotter (2008, p. 28) aborda o aspecto da relação familiar, no qual a Geração Y teve pais que se dedicaram muito ao trabalho e, conseqüentemente, foram ausentes na sua educação. Desta forma, para compensar esta carência, acabaram mimando-os e elevando suas expectativas com relação aos seus potenciais e comportamentos.

Esta questão, segundo Oliveira (2011), fez com que esta geração não aprendesse a perder, a renunciar algo em prol de um objetivo maior, e a estabelecer caminhos para seu futuro. Assim, acabam por adiar, ou evitar, estas decisões que acabam sendo transferidas para seus pais. Lipkin e Perrymore (2010), complementam que esta interferência dos pais gera, nesses jovens, uma dependência e uma certa incapacidade de administrar sua carreira profissional, por exemplo. Diante disso, as mesmas autoras, destacam o imediatismo, o individualismo e a multifuncionalidade como traços predominantes da Geração Y.

Em relação ao imediatismo, Lancaster e Stillman (2011) afirmam que, ao ingressar no mercado de trabalho, esta geração acredita no seu potencial, pois assim foi incentivada em sua criação, e logo espera ser promovida e obter reconhecimento.

O individualismo, para Oliveira (2011), é uma das características predominantes desta geração, porque ao contrário das anteriores essa geração possui suas próprias coisas como: quarto, banheiro, celular e computadores individuais. Esta individualidade expressada pela

Geração Y é corroborada por Cheese, Craig e Roberts (2009) ao complementarem que estes jovens são resistentes às normas que possam prejudicar seu direito à personalização.

Por fim, um dos aspectos que pode ser aproveitado pelas empresas, é o da multifuncionalidade que, conforme Lipkin e Perrymore (2010), se traduz no fato de não perderem sua produtividade na execução de diversas tarefas e na comunicação com várias pessoas, simultaneamente.

2.3 Geração Y e suas expectativas em relação às Organizações

Para atingir suas metas, e alcançar o sucesso, uma empresa precisa atrair e manter talentos. O talento é identificado pela forma que o indivíduo se apresenta segundo seus conhecimentos, aptidões e comportamentos. Assim, para conquistar e manter os profissionais da geração Y, é relevante que as empresas compreendam o que eles esperam das organizações (CHEESE, CRAIG E ROBERT, 2009).

Segundo Oliveira (2011), liberdade e flexibilidade são algumas das características que as pessoas da geração Y procuram em um ambiente empresarial, pois são motivos que as influenciam na seleção das empresas em que desejam trabalhar. Isto deve-se ao anseio que possuem em desfrutar do presente, e não somente após a aposentadoria. Demonstrando assim, que eles têm refletido sobre as percepções das gerações anteriores no que diz respeito ao bem-estar e à felicidade.

As autoras Lipkin e Perrymore (2010), confirmam que a Geração Y deseja um ambiente flexível em relação aos horários e vestimentas, com melhores relacionamentos, com maior acesso aos meios digitais, e onde seja possibilitado seu desenvolvimento. Complementam ainda que não buscam simplesmente um balanceamento, e sim uma maior integração entre a vida pessoal e profissional. Sendo assim, propiciar este equilíbrio é uma das formas de motivar estes colaboradores.

Deste modo, ao formular suas estratégias para conquistar os profissionais da Geração Y, as empresas precisam ser cada vez mais criativas. Os jovens desta geração são estimulados primeiramente por condições externas, devido à dependência de serem constantemente reconhecidos e recompensados, prezam muito pelo *feedback*. Quando o empregado sente satisfação com seu trabalho, sua produtividade é maior, por isso, também é necessário trabalhar a sua motivação interior (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

Partindo dessa perspectiva, Andrade, Santos e Villegas (2015), descrevem que entre as características da geração Y, uma das principais é a facilidade em trocar de emprego quando

não estão satisfeitos, sobretudo quando impacta em seus interesses pessoais ou profissionais. Essa geração entrou recentemente no mercado de trabalho, cresceu na era da tecnologia, são naturalmente mais questionadores, mais conectados e mais empreendedores que os componentes da geração anterior, pois possuem grandes expectativas e buscam trabalhos os quais tenham um propósito.

Deste modo, segundo Cunha e Martins (2015), uma importante estratégia utilizada para atração e retenção dos profissionais é o plano de cargos e salários. Por meio deste é possível realizar a avaliação dos cargos e a análise de mercado, e assim obter um equilíbrio entre a exatidão de atrair os profissionais, e a disposição para recompensá-los. Devido às frequentes mudanças no mercado de trabalho, além de fornecer benefícios, as organizações precisam investir em melhores condições de trabalho aos funcionários. Os autores complementam que, para a área de recursos humanos, a retenção de talentos é um grande desafio. Todavia, os gestores têm uma função primordial, pois o estímulo é dado a partir do que a organização dispõe.

Andrade, Santos e Villegas (2015), explanam ainda que, salário compatível com o cargo ocupado, corresponde apenas a uma parte do conjunto de compensações que as organizações oferecem aos funcionários. Também acrescentam que a remuneração é realizada de outras formas, além do pagamento do salário, considerável parte da remuneração total é formada de benefícios sociais e de serviços sociais.

Os benefícios podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis. Tangível - permite fazer referência a tudo aquilo que se pode tocar. Intangível - que não pode ser tocado. Os benefícios tangíveis oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios ou legais e benefícios espontâneos. Benefícios compulsórios ou legais por exemplo são: os complementos de 13º salário, salário família, férias e salário maternidade. Benefícios espontâneos: refeição ou *ticket*-refeição, plano *standard* de assistência médica, seguro de vida, vale transporte, cesta básica, transporte do pessoal, auxílio bolsa estudo, previdência privada, plano odontológico e vale farmácia. Já os benefícios intangíveis, esses são percebidos de acordo com o perfil dos funcionários, visto que cada indivíduo tem uma perspectiva diferente do que é bom para si. (ANDRADE, SANTOS E VILLEGAS, 2015, p. 57-58).

Fogari e Teixeira (2012) descrevem que a empregabilidade está ligada ao fato dos profissionais adquirirem novos conhecimentos e habilidades que poderão assegurá-los no trabalho atual ou em outro. Os autores Fogari e Teixeira, (2012, p. 16) apontam, os seis pilares que sustentam a empregabilidade, são eles:

- a) adaptação vocacional: a motivação para o trabalho está relacionada a desempenhar as atividades que se tem vocação, por essa razão, é necessário escolher a profissão adequada;

- b) competência profissional: a competência é diretamente ligada à capacitação profissional e compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, modo de atuar e a experiência. As competências podem ser desenvolvidas de algumas maneiras, como: formação escolar, treinamentos, adquirindo instrução por si mesmo e pela vivência;
- c) idoneidade: o profissional idôneo trabalha de acordo com os princípios éticos e legais, obtêm facilmente consideração, afeição, admiração, e confiança das pessoas;
- d) saúde física e mental: significa o equilíbrio que o profissional precisa ter para conciliar seu tempo entre o trabalho e a vida pessoal;
- e) reserva financeira: aprender meios de assegurar renda sem necessariamente ter um emprego e sim se moldar as oportunidades de trabalho disponíveis, ou seja, estar empregável; relacionamentos: harmoniza os demais pilares, pois quem se relaciona obtêm informações e quem tem informações possui acesso.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo geral de identificar, com base nos acadêmicos do Centro de Negócios do Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG), os principais fatores que influenciam para que permaneçam nas empresas onde trabalham, será realizada uma pesquisa de natureza exploratória. Conforme Collado, Lucio e Sampieri (2013, p.101), as pesquisas exploratórias permitem ao pesquisador a familiarização com o assunto desconhecido ou até mesmo possibilita realizar uma pesquisa mais completa pertinente a um tema particular, analisar novos problemas, identificar opiniões ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para pesquisas futuras ou sugerir declarações e postulados.

A pesquisa será aplicada na Sede de uma Instituição de Ensino Superior, a qual o nome é Centro Universitário da Serra Gaúcha, localizada na Rua os Dezoito do Forte, 2.366, em Caxias do Sul – RS. Cabe mencionar que a instituição de ensino FSG atua no mercado de formação superior desde 1999, e desde então, oferece cursos nas áreas de ciências jurídicas e sociais, comunicação, tecnologia e inovação, saúde e negócios. E, desde abril de 2018, a FSG passou a integrar a Cruzeiro do Sul Educacional (QUEM SOMOS, 2018).

Atualmente o Centro de Negócios do Centro Universitário da Serra Gaúcha possui 1500 alunos, no entanto na coleta de dados, se utilizará de uma amostra populacional de 7,4%, correspondente a 111 alunos os quais são pertencentes à Geração Y. Sendo assim, o

instrumento que será utilizado para a coleta dos dados é composto por um questionário estruturado com perguntas fechadas para a identificação do perfil dos acadêmicos, e um questionário semiestruturado com perguntas abertas o qual será respondido por responsáveis da área de Recursos Humanos, das três maiores agências de emprego da cidade de Caxias do Sul – RS (conforme Quadro 01). Os participantes da pesquisa foram selecionados utilizando uma amostragem não probabilística intencional por julgamento que, segundo Cooper e Schindler (2003), é apropriada para um estudo exploratório e é utilizada quando há interesse em “selecionar um grupo viesado para fins de filtragem”. Posteriormente, se utilizará o método *survey* para facilitar a mensuração das percepções e atitudes dos participantes em relação ao que fora proposto.

Agências		Representantes das Agências				
Agência	Tempo de mercado	Gênero	Cargo	Formação	Idade	Tempo de empresa
A	19 anos	F	Coordenadora de Recursos Humanos	Psicologia	39 anos	3 anos
B	24 anos	F	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Psicologia	35 anos	14 anos
C	25 anos	F	Coordenadora de Recursos Humanos	Psicologia	38 anos	13 anos

Quadro 1: Perfil dos respondentes da pesquisa qualitativa
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Marconi e Lakatos (2008) explicam que o questionário é uma ferramenta de coleta de dados com perguntas fechadas, que pode ser enviado por diversos meios de comunicação, pois quem responde tem liberdade de responder o que entender mais adequado e, posteriormente, devolvê-lo ao pesquisador rapidamente.

A técnica de coleta de dados da pesquisa qualitativa será a de entrevistas com roteiros semiestruturados. Para Marconi e Lakatos (2008) podemos coletar dados sobre um tema ou problema, entrevistando o público envolvido. Por conseguinte, a abordagem dos dados será de forma quantitativa, aplicando-se um questionário escala *likert* com os acadêmicos da Geração Y. Na escala *likert*, pede-se a determinado número de pessoas que marquem o número por exemplo, de 1 a 5, que melhor representa sua resposta, referente a sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados (GIL, 2008).

Entre vários delineamentos de pesquisa quantitativa utilizados na coleta de dados científicos, entre eles está o levantamento ou *survey*, o qual utilizado para este estudo. As informações são coletadas diretamente dos informantes, que respondem às perguntas do pesquisador (em geral, realizadas com base em um questionário previamente preparado) (MARKONI E LAKATOS, 2017, p. 333).

Em vista disso, a análise de dados utilizada será de estatística e análise de conteúdo, uma vez que foi aplicado um questionário aos acadêmicos. Para a abordagem qualitativa foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado e os dados coletados submetidos a uma análise de conteúdo. A partir dela, identificar-se-á a opinião de cada entrevistado com objetividade para, juntamente com as referências pesquisadas, encontrar pontos a trabalhar da melhor maneira (LAKATOS e MARCONI, 2008).

Por outro lado, na pesquisa de caráter quantitativo foi utilizada a análise estatística que possibilita, conforme Silvestre (2007), a coleta das informações, bem como sua verificação, interpretação, comparação, análise e descrição para os dados numéricos necessários, relacionando-os e construindo o resultado para o qual foi proposta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando conhecer as expectativas dos profissionais da Geração Y, foi aplicado um questionário quantitativo, contendo 22 afirmativas, aos acadêmicos do Centro de Negócios do Centro Universitário da Serra Gaúcha. As mesmas deveriam ser assinaladas levando em conta as empresas que trabalham atualmente, ou à última que trabalharam. Foram respondidos cento e onze questionários, representando uma pequena parte da população estudada. O quadro abaixo apresenta os dados do perfil dos respondentes:

Perfil dos respondentes					
		Alunos (qtde)			Alunos (qtde)
Faixa Etária	De 18 a 37 anos	111	Gênero	Feminino	72
				Masculino	39
Curso	Administração	59	Semestre	7°	32
	Ciências Contábeis	43		6°	22
	Gestão de Recursos Humanos	8		8°	21
	Gestão Financeira	1		5°	21
Setores da Economia	Serviços	61		4°	8
	Indústria	29		3°	5
	Comércio	16		2°	1
	Outros	3		1°	1
	Desempregado	2			

Quadro 2: Perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para complementar a pesquisa, foi aplicado um roteiro semiestruturado, com onze perguntas abertas, às 03 maiores agências de emprego da cidade de Caxias do Sul – RS,

questionando sobre a percepção das empresas (clientes das agências), com relação aos profissionais da Geração Y. Os respondentes selecionados são os responsáveis pela área de Recursos Humanos destas agências.

As agências de emprego são contratadas por empresas, as quais abrem as vagas e solicitam o encaminhamento de candidatos. A agência primeiramente analisa os currículos, após organiza a dinâmica de grupo e por último a entrevista pessoal com os responsáveis que são psicólogos ou profissionais de recursos humanos. Deste modo o setor de recursos humanos das empresas (clientes) recebe candidatos previamente selecionados, ou seja, com este processo há um ganho tempo na contratação. No decorrer deste estudo as agências representaram a percepção das empresas com relação aos profissionais da geração Y.

4.1 Questionário quantitativo, aplicado com os acadêmicos

Buscando conhecer as expectativas dos profissionais da Geração Y, foram apresentadas 22 afirmativas aos acadêmicos, e foi solicitado que respondessem em uma escala de 1 a 5, sendo 1 igual à “Discordo totalmente” e 5 igual à “Concordo totalmente”. As perguntas deveriam ser respondidas em relação às empresas que atualmente trabalham, ou a última em que trabalharam.

Quanto à questão “é possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema pessoal” (afirmativa 1), a maioria dos participantes, 29,7%, concordam parcialmente com a afirmativa.

Referente às afirmativas “a empresa se preocupa com meu bem-estar” (afirmativa 2) e “a empresa se preocupa com minha satisfação no trabalho” (afirmativa 3), a maioria dos participantes, 34,2%, concordam parcialmente com as afirmativas e, é relevante destacar que o resultado das duas afirmações foi semelhante. Ou seja, os acadêmicos acreditam que existe um certo cuidado com relação ao conforto e contentamento dos trabalhadores.

Tendo em consideração afirmar que “a empresa se preocupa mais com seus lucros do que comigo” (afirmativa 4), a maioria dos profissionais, 35,1%, concordam totalmente com a afirmativa, entende-se que na percepção deles, as empresas têm maior preocupação em obter lucratividade, priorizando as estratégias financeiras do empreendimento, e por último o capital humano.

Ao afirmar “o meu salário é compatível aos meus esforços” (afirmativa 5), o resultado obtido é interessante, pois, 21,6% dos respondentes discordam totalmente, e 21,6% concorda parcialmente, uma parte proporcional dos entrevistados não está satisfeita com a remuneração

em relação a sua dedicação, enquanto outra acredita que poderiam estar recebendo um salário melhor.

No que se refere a afirmativa, “recebo ajuda financeira para fazer cursos de especialização” (afirmativa 6), identificou-se que o maior percentual, 48,6% dos respondentes, não recebe auxílio das empresas para se especializarem, assim, pode-se destacar, como um dos motivos pelo qual os profissionais trocam facilmente de emprego, migrando para organizações que forneçam tal benefício.

Na afirmação “sou recompensado financeiramente (gratificação) pelo meu desempenho” (afirmativa 7), analisando a opinião dos participantes, fica evidente que a maioria, 43,2%, não recebem bonificação como reconhecimento por sua performance.

A respeito da afirmativa “sou informado sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizo” (afirmativa 8), o maior número de respondentes, 27%, concordam parcialmente, assim foi possível identificar que as empresas buscam comunicar seus funcionários o modo de executar suas atividades.

Quando estimulados sobre a afirmativa, “estou preparado para obter crescimento profissional” (afirmativa 9), analisando as respostas, uma quantidade ressaltante, 48,6%, dos respondentes concordam totalmente. Ao apresentar aos acadêmicos a seguinte afirmativa, “busco capacitação e desenvolvimento profissional” (afirmativa 11), maior parte dos respondentes, 58,6%, acredita estar buscando meios para se capacitar e desenvolver profissionalmente. Observa-se também que na afirmativa, “procuro cumprir com minhas obrigações para obter tal crescimento” (afirmativa 14), uma grande quantidade de respondentes, 64%, concorda totalmente com tal afirmação.

Na afirmação “a empresa permite a utilização de *smartphones* no horário de trabalho” (afirmativa 10), identifica-se certa predominância de repostas, 44,1%, concorda totalmente. Desta forma, é possível descrever que as companhias estão se tornando mais flexíveis, devido as mudanças de padrões e a disponibilidade de tecnologias.

Com relação a afirmativa “a empresa tem um plano de cargos e salários que favorece a todos os funcionários” (afirmativa 12), é relevante que a maioria, 43,2%, dos acadêmicos discorda totalmente, contudo pode-se avaliar de três maneiras: que o plano de cargos e salários destas organizações realmente não favorece a todos os funcionários, ou estes desconhecem o plano de cargos e salários, ou ainda estas empresas não dispõe de um plano de cargos e salários.

Na afirmativa “Tenho conhecimento do plano de carreira da empresa” (afirmativa 13), destaca-se que em grande parte, 34,2%, dos acadêmicos discorda totalmente, é importante

salientar que existem duas possíveis percepções: a empresa não possui um plano de carreira, ou a empresa possui um plano de carreira, porém não está de fácil acesso a todos os empregados. No entanto pode ser que não há uma comunicação efetiva entre a empresa e seus funcionários.

Ao abordar que “motivação é algo que depende principalmente de mim” (afirmativa 15), constatou-se que maior parte dos respondentes, 46,8%, concorda totalmente com tal afirmativa, ou seja, os profissionais percebem sua responsabilidade em estar entusiasmado, e não esperar que algo externo motive-os.

No que se refere à “satisfação com os benefícios e programas oferecidos pela empresa”(afirmativa 16), a percepção dos participantes é intrigante pois, 23,4%, afirma ser indiferente, mas observando este resultado, é possível analisar de duas formas: as empresas possuem benefícios e programas, porém para alguns funcionários isso é irrelevante, ou os funcionários estão desanimados, ao ponto de que estes programas não lhes interessa.

Ao apresentar a afirmativa “considero importante obter *feedback* independente se for positivo ou negativo” (afirmativa 17), os acadêmicos quase que geral, 74,8%, concordam totalmente com essa afirmação.

A percepção obtida dos acadêmicos, com relação a afirmativa “existe de um plano de ação para reter os talentos na empresa” (afirmativa 18), destaca-se o volume de respondentes, 38,7%, que discordam totalmente. Assim, identifica-se uma certa deficiência de planejamento para reter estes profissionais, e este pode ser um dos fatores que estejam influenciando, a rotatividade dos funcionários de acordo com as características da geração Y.

Levando em consideração a afirmação “sei claramente onde quero chegar no âmbito profissional” (afirmativa 19), é interessante que uma parcela considerável dos respondentes, 43,2%, concordam totalmente.

Dos participantes desta pesquisa, 65,8%, concorda totalmente com a afirmativa “prezo pelo bom relacionamento com meus colegas de trabalho e gestores” (afirmativa 20). Ou seja, relacionar-se com as pessoas é um fator relevante para a geração Y.

Levando em consideração a afirmativa “considero muito longo o caminho para conquistar um cargo de liderança” (afirmativa 21), a maioria dos acadêmicos, 31,5%, concordaram parcialmente que o percurso é extenso. Perante o exposto identifica-se que há uma certa ansiedade em evoluir profissionalmente e tão logo estar assumindo cargo de líder.

Perante a afirmativa “eu consigo transformar situações adversas em algo positivo, e descobrir benefícios em experiências negativas” (afirmativa 22), há uma predominância de

opiniões, 50,5%, concordam parcialmente. Esse resultado também pode ser analisado, levando em consideração a maturidade e experiência de alguns respondentes.

4.2 Questionário qualitativo, aplicado com as agências de emprego

Em contrapartida, foram apresentadas 11 perguntas abertas às agências de emprego, questionando sobre as estratégias utilizadas pelas empresas (clientes das agências) para a retenção dos profissionais da Geração Y.

As representantes das agências foram indagadas a responder a seguinte pergunta, “na sua opinião, as empresas estão procurando meios de atender a satisfação dos profissionais da Geração Y?” (questão 1), e com relação ao bem-estar as empresas procuram dar apoio quando estes têm algum problema pessoal?” (questão 2), a representante da agência A descreve que “algumas empresas têm buscado por inovações e este perfil se encaixa com questões culturais, a abertura tem sido maior”. Já com relação ao bem-estar a agência não soube responder, diz ser “uma questão mais interna das empresas e não chega até eles”, analisando a resposta referente a segunda pergunta, identifica-se que a respondente possui certa imaturidade profissional, e falta de visão de gestão, pois um profissional, na posição ocupada, deveria conhecer melhor os seus clientes para poder efetuar contratações mais assertivas.

A representante da agência B, corrobora que “as organizações da nossa região, ainda entendem que os profissionais, independente da geração, precisam se adaptar a cultura e regras das empresas, mas devido a geração Y ter maior facilidade com a tecnologia, agilidade de aprendizagem e ideias inovadoras, fez com que as empresas os valorizem e os reconheçam quando possível. Com relação ao bem-estar, percebe que depende do funcionamento da organização, todavia pode ser cultural e não uma exceção por ser determinada geração”.

Já a representante da agência C “acredita que as empresas buscam meios para atender e satisfazer os profissionais que nela trabalham, pensam nas pessoas de forma integral e não apenas como executores de tarefas”.

Na seguinte questão, “as empresas em sua maioria possuem um plano de carreira?” (questão 3), a representante da agência A profere “quanto ao plano de carreira não temos esta informação, mais a nível interno das empresas”, deste modo, tal resposta confere com o que fora percebido inicialmente, não há um olhar de gestão, tão pouco conhecimento das empresas (clientes das agências) para estar transferindo informações reais aos candidatos. A representante da agência B narra ainda que “as empresas de maior porte ou com uma melhor estruturação de departamentos possuem sim plano de carreira e cargos e salários bem

descritos e definidos.” Apesar disso a representante da agência C expõe ainda que “as empresas de maior porte sim, as pequenas empresas geralmente não têm plano de carreira”.

Referente a questão “Quanto aos cargos e salários, as empresas procuram valorizar os empregados de acordo com o seu desenvolvimento, e desta forma recompensar financeiramente com salários e benefícios atrativos?” (questão 4), na percepção da representante da agência A “quanto a parte financeira e benefícios com a crise econômica houve reduções neste sentido”. Em contrapartida a representante da agência B relata “sobre a remuneração financeira, cada módulo exige uma qualificação do profissional, se atendido pelo mesmo e com um bom acompanhamento por parte da organização, o crescimento interno e de remuneração é uma consequência”. A representante da agência C diz “as empresas que possuem plano de cargos e salários, sim valorizam mais a qualificação dos funcionários e consequentemente reconhecimento financeiro”.

Conforme entendimento das representantes das agências, foi perguntado “analisando o perfil do profissional da Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000), na sua percepção eles estão atendendo aos requisitos exigidos pelas empresas?” (questão 5), na percepção da agência A, “depende das empresas, algumas sim tem tido retorno desses profissionais e outras estão adaptando a cultura para estes novos profissionais”. Apesar disso, a representante da agência B “entende que sim, respondem com maior facilidade as necessidades da organização, bem como, domínio da tecnologia e agilidade na resolução de problemas rotineiros.” Logo a representante da agência C afirma, “depende muito do segmento de cada empresa, mas percebe que o mercado de trabalho está mais aberto para os profissionais da geração Y, pois são profissionais mais dinâmicos”.

Indagado as representantes das agências, “de modo geral, as empresas incentivam o desenvolvimento e capacitação profissional, fornecendo ajuda financeira (auxílio educação)?” (questão 6), a representante da agência A postula “quanto auxílio educação, normalmente as empresas possuem investimento”. Entretanto a representante da agência B “sim, pois percebo que os profissionais da geração Y possuem uma facilidade de absorver novos conhecimentos.” Contudo a representante da agência C descreve que “o incentivo vem pelo treinamento, propiciando desenvolvimento profissional, crescimento e ascensão na carreira.”

Tendo em vista a percepção das representantes das agências, perguntou-se “a rotatividade dos funcionários que são caracterizados pela Geração Y, pode ser comparada as gerações anteriores?” (questão 7), e se “existe nas empresas algum tipo de plano de ação, projeto ou adaptação para manter estes funcionários?” (questão 8), sendo assim a representante da agência A expõe “acredito que o cenário está muito diferente, estes

profissionais buscam por desafios constantemente e não se importam de trocar de empresa, diferente das gerações anteriores. Não tenho a informação de como as empresas estão lidando com isso”, considerando essa resposta e o fato de uma agência de emprego intermediar entre a empresa e o candidato, fica evidente que a respondente não mantém contato com seus clientes afim de conhecer e entende as necessidades e demandas das organizações.

Apesar disso a representante da agência B discorre “penso que esteja vinculada ao perfil comportamental, que por sua vez é menos tolerante as etapas necessárias para o crescimento e desenvolvimento profissional. A maioria das empresas por sua vez, trata as regras e orientações, bem como, os resultados de forma clara e transparente, realizando as avaliações de desempenho a cada 6 (seis) meses ou 1 (um) ano, e resgatando sempre que necessário as regras e combinações realizadas”. Não obstante a representante da agência C pronuncia “a rotatividade sempre é sinônimo de problema para as empresas. Percebo que as empresas estão sim mais adaptadas do que a um tempo atrás, porém ainda existe muito trabalho a ser feito”.

Considerando o conhecimento das representantes das agências, foi indagado se “as empresas presam pelo relacionamento interpessoal entre os gestores com os profissionais da Geração Y, e com os demais colegas de trabalho?” (questão 9). A representante da agência A relata que “as empresas valorizam relacionamento interpessoal para qualquer geração, este sempre foi um diferencial para os profissionais.” A representante da agência B disse “na realidade em que eu conheço e atuo, com certeza! Penso que indiferente da geração o relacionamento interpessoal e a comunicação clara e objetiva, deva ser uma premissa, independente da geração.” Complementando a representante da agência C respondeu “sim, acredito que as empresas proporcionam integração para todos os profissionais, de uma forma geral visando a melhoria de ambiente como um todo.”

Todavia fora questionado as agências, “com relação ao campo profissional, as empresas costumam dar *feedbacks* aos profissionais da Geração Y?” (questão 10), a representante da agência A “acredito que *feedback* seja algo importante para todos os profissionais.” A representante da agência B “as empresas procuram nortear seus funcionários com base em *feedbacks*, visando que amadureçam e desenvolvam uma trajetória profissional de muito sucesso.” Já a representante da agência C “cada vez mais percebo que as empresas estão se adaptando as novas gerações, o feedback, ainda é a prática mais comum de retorno e acompanhamento desses profissionais.

Assim indagou-se a opinião das representantes das agências na seguinte questão, "em relação ao campo profissional, as empresas auxiliam os profissionais a traçar suas metas para

determinar o seu futuro, de tal modo a obter crescimento profissional? (questão 11). A representante da agência A “as empresas tem investido em desenvolvimento de gestão, pois este é um ponto fundamental para retenção de talentos.” A representante da agência B falou “penso que a falta de tolerância e a ambição pelo crescimento profissional de forma rápida é o que tem impactado na não adaptação ou permanência nas empresas de nossa região, que tem na maioria das vezes a política de crescimento, por meritocracia, bem como, “tempo de casa”.”

Na opinião da representante da agência C “no meu ponto de vista a impaciência é a pior característica da geração Y, pois as empresas ainda precisam de tempo para conhecer os bons profissionais e dar oportunidades.”

4.3 Análise dos fatores de retenção dos profissionais da Geração Y

A partir dos dados obtidos pelos questionários quantitativo e qualitativo, foram analisados os resultados a respeito dos fatores que influenciam a retenção dos profissionais desta geração.

Analisando as informações das afirmativas 1 a 3 aplicadas aos acadêmicos e as questões 1 e 2 aplicadas às agências, pode-se observar que os jovens têm percebido certa preocupação por parte das empresas com o seu bem-estar e sua satisfação com o trabalho, e sentem que podem contar com elas em problemas pessoais. E esta preocupação das empresas é confirmada pelas respostas das representantes das agências. Isto indica que as empresas estão alinhadas com as expectativas desta geração, porque, conforme explanado pelas autoras Lipkin e Perrymore (2010), é importante para a Geração Y a integração da vida pessoal e profissional.

Considerando os resultados das afirmativas 4, 5, 7, 12, 13 e 16 aplicadas aos acadêmicos e as perguntas 3 e 4 aplicadas as agências, analisando a percepção dos profissionais da geração Y, em relação aos planos de cargos e salários, de carreira, de benefícios, reconhecimento, identifica-se que estes sabem da importância de tais estratégias, pelo fato que apontam uma certa deficiência nas empresas que trabalham. Esta falta é admitida pelas respostas das representantes das agências porque, segundo elas nem todas as empresas possuem uma estrutura bem definida. Segundo os autores Cunha e Martins (2015), por meio do plano de cargos e salários, é possível realizar a avaliação dos cargos e a análise de mercado, e assim poder recompensá-los.

Ao comparar os dados obtidos nas afirmativas 6, 11 e 21 aplicadas aos acadêmicos e 5 e 6 aplicadas às agências, nota-se uma certa divergência, pois os acadêmicos em sua maioria dizem que não recebem ajuda financeira para realizar cursos de especialização, do contrário as representantes das agências expõe que, as empresas investem em treinamentos, pois acreditam que esta geração tem maior facilidade em absorver novos conhecimentos. Maior parte dos acadêmicos busca capacitação profissional, porém acredita que chegar à liderança exige paciência.

Já na opinião das representantes das agências com relação ao perfil destes profissionais em relação as expectativas das organizações, pode-se dizer que algumas empresas estão adaptando suas culturas para estes novos profissionais, pois possuem domínio da tecnologia e agilidade para resolver problemas, pois são mais dinâmicos. No entanto a falta de paciência e a ansiedade pelo rápido crescimento profissional, vem impactando na não adaptação ou retenção nas empresas. Lancaster e Stillman (2011) corroboram que, a geração Y, acredita no seu potencial, pois assim foi estimulada desde criança, e logo quer obter promoção e reconhecimento.

Diante das informações coletadas nas afirmativas 15 e 18 aplicadas aos acadêmicos e nas questões 7 e 8 aplicadas às agências, foi possível perceber, conforme a opinião dos acadêmicos, entendem que motivação depende de cada indivíduo, e com relação à planos de ação, para reter os profissionais da geração Y, analisando as informações, é possível perceber que não há planejamento, para reter tais funcionários nas empresas. No entanto, as empresas não possuem um projeto para reter talentos. Por outro lado, as representantes das agências relatam que, os profissionais da geração Y, buscam por desafios continuamente pois, a impaciência é a pior característica destes. Para as empresas conhecerem bons profissionais e dar oportunidades, existe muito trabalho a ser feito. Assim, Cunha e Martins (2015) afirmam, diante das constantes transformações no mercado de trabalho, a área de gestão de pessoas tem um grande desafio, a retenção de talentos.

Por fim, ao refletir sobre as respostas obtidas nas afirmativas 9, 14, 17 e 19 aplicada aos acadêmicos e nas questões 10 e 11 aplicada às agências, cabe destacar que houve uma concordância total, com base nas respostas dos acadêmicos, ou seja, em sua maioria dizem saber onde querem chegar no âmbito profissional, sentem-se prontos para crescer profissionalmente pois, cumprem com suas obrigações para atingir tal crescimento e, ainda, consideram importante receber *feedbacks* positivos ou negativos. Porém, é de suma importância observar que, quando os profissionais, são provocados a falar de si mesmos, utilizando afirmações na maioria das situações concordaram com todos os pontos positivos.

Na percepção das representantes das agências, identificou-se que de forma geral as empresas têm como indispensável o uso de *feedbacks*, pois acreditam que estes podem ajudar os funcionários a idealizar seu futuro, afinal essa prática é mais efetiva para acompanhar e dar retorno aos profissionais. A geração Y, demanda constantemente reconhecimento, recompensas e, prezam muito pelo *feedback*. A interferência dos pais despertou, nesses jovens, uma dependência e uma certa incapacidade de administrar sua carreira profissional (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar quais os fatores que influenciam a permanência dos profissionais da geração Y nas empresas onde trabalham e suas expectativas em relação às organizações, com base nos acadêmicos do Centro de Negócios do Centro Universitário da Serra Gaúcha. Para tal, utilizou-se de uma pesquisa quantitativa, na qual foi aplicado um questionário estruturado com perguntas fechadas para os acadêmicos. Além disso, aplicou-se também uma pesquisa qualitativa, por meio de questionário com perguntas abertas, o qual foi respondido por responsáveis da área de Recursos Humanos, das 03 maiores agências de emprego da cidade de Caxias do Sul.

Com os objetivos específicos definidos, além de conhecer as expectativas dos profissionais da Geração Y com relação as organizações, também procurou-se pesquisar se as empresas correspondem às expectativas dos profissionais da Geração Y e, ao fim desta pesquisa, buscou-se fornecer subsídios aos métodos organizacionais para atrair e reter profissionais da Geração Y.

Por meio dos dados alçados pela pesquisa, identificou-se que os profissionais de modo geral, estão satisfeitos com a forma que as empresas realizam a gestão de pessoas, em relação ao trato humano. Porém, à forma de administrar o capital humano, na percepção dos acadêmicos poderia ser melhor pois, analisando as informações é possível observar que há uma certa insatisfação por parte dos respondentes, com relação aos salários. Quem este seja um dos motivos, pelo qual os programas e benefícios apresentados pelas empresas seja indiferente.

Portanto, considerando os planos de cargos e salários e plano de carreira, os profissionais em sua grande maioria, manifestaram insatisfação sendo que, talvez as empresas não tenham estes projetos estruturados, ou não são interessantes na visão dos funcionários, e ainda não beneficia a todos. As representantes das agências, complementam que, nem todas as

empresas possuem estes planejamentos, devido a estrutura necessária para conduzir tais estratégias.

No entanto, os profissionais da geração Y, acreditam que estão preparados para crescer profissionalmente pois, relatam que buscam cumprir com suas obrigações para conquistar tal crescimento. Ainda avaliando a opinião das respondentes das agências, é notável uma certa impaciência da geração Y, porque esperam ser promovidos de forma rápida, e este fator está impactando na não adaptação ou retenção nas empresas, sendo que algumas, possuem políticas de crescimento, por meritocracia ou até mesmo tempo de casa.

Quanto as limitações encontradas durante o desenvolvimento deste trabalho, destaca-se os participantes da pesquisa qualitativa, em se tratar de agências de emprego, percebeu-se que nem todas estarão em contato direto com as empresas (clientes das agências), e isso interfere na confiabilidade das respostas, pois estas partem de uma visão geral.

E por fim, para pesquisas futuras sobre o assunto abordado, sugere-se que seja aplicado uma pesquisa qualitativa diretamente com empresas, visto que, estas estão trabalhando diretamente com os profissionais da geração Y. Para complementar propõe-se que a pesquisa quantitativa seja aplicada aos funcionários das organizações escolhidas para estudo.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Wesley Luís de; SANTOS, Flávio Sousa; VILLEGAS, Bárbara Basler. **Gestão estratégica de pessoas e geração y: percepções sobre o ambiente corporativo.** In: **Revista Liceu On-line**, ISSN 2179-5975, Centro Universitário FECAP (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado) São Paulo, v. 5, n. 2, p.51-69, jul/dez. 2015. Recebido: 20/08/2015 – Aprovado: 10/11/2015 Processo de Avaliação: Double Blind Review. Disponível em: <https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1726/981> . Acesso em: 14/05/2018.

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A geração y nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CAZALEIRO, Luiz Eduardo Fernandes. Curso de Administração da Universidade de Brasília: **Práticas da liderança: um contraste entre a geração X e a geração Y.** Ano 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2054/1/2011_LuizEduardoFernandesCazaleiro.pdf>. Acesso em 19/05/2018.

CHEESE, Peter; CRAIG, Elizabeth; ROBERT, Thomas. **A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, Norival Carvalho; MARTINS, Sthefânia Magalhães. Curso de Administração da FUCAMP: **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica**. Getec, v.4, n.8, p.90-109/2015. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705>>. Acesso em: 15/05/2018.

EVOLUÇÃO POPULACIONAL E PIRÂMIDE ETÁRIA (2010)

<http://fsg.br/pesquisa-extensao/apresentacao/observa-serra/indicadores/caxias-do-sul>
<[http://fsg.br/ckfinder/userfiles/files/paginas/observa_serra/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20populacional%20Caxias%20do%20Sul\(1\).pdf](http://fsg.br/ckfinder/userfiles/files/paginas/observa_serra/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20populacional%20Caxias%20do%20Sul(1).pdf)> Acesso em: 12/05/2018.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. Curso de Pós-graduação em Administração Estratégica Empresarial com ênfase em Recursos Humanos pela FAC: **A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 3 – nº 1 – 2012. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>> Acesso em: 28/05/2018.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). ibge.gov.br.
<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=26&uf=43#topo_piramide> Acesso em 22/04/2018.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

LANCASTER, Lyne; STILLMAN, David. **O Y da questão: como a geração y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

QUEM somos. FSG.br. Disponível em: <<http://fsg.br/a-fsg/quem-somos>> Acesso em: 07/04/2018.

SILVESTRE, Antônio Luís. **Análise de dados e estatística descritiva.** São Paulo: Escolar Editora, 2007.

TROTTER, A. **A geração mais esperta...ou não?** Revista Gestão Educacional. Edição: Nov. 2008, p. 27 e 28.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.