

## Gestão de Pessoas voltadas a atração e manutenção de talentos da Geração Y: Um estudo de caso em uma cooperativa

Kely Luana Muraro (UNIJUÍ) kelymuraro@yahoo.com.br  
Maira Fátima Pizolotto (UNIJUÍ) mairap@unijui.edu.br  
Steffani Nikoli Dapper (UFMS) stenikoli@hotmail.com  
Roselaine Ruviano Zanini (UFMS) rzanini@terra.com.br

### Resumo:

O presente trabalho teve por objetivo conhecer as práticas de Gestão de Pessoas adotadas por uma cooperativa localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e analisar se as mesmas visam à atração e manutenção de trabalhadores da geração Y. Para tanto realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, do ponto de vista da abordagem foi quantiquantitativa e em relação aos objetivos foi descritiva e exploratória. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário para os 20 colaboradores do escritório da matriz da Cooperativa pertencentes a geração Y, para investigar quais as expectativas desses indivíduos em relação ao trabalho bem como a sua percepção quanto aos processos de gestão de pessoas desenvolvidas na empresa. Por meio de uma entrevista com a gestora pode-se obter informações das práticas adotadas pela cooperativa. Posterior a isso, foram analisados estes dados, de forma quantitativa e qualitativa. Finalmente, foram propostas algumas estratégias voltadas à atração e manutenção destes indivíduos, contando com o apoio dos autores da área, levando em conta as características típicas desta geração. A partir desses dados pôde-se perceber que a gestão da Cooperativa não está voltada a atração e manutenção de talentos da Geração Y, pois ela não proporciona ações de ambientação, não possui benefícios diferenciados aos jovens, ou treinamento e desenvolvimento para os mesmos, nem prioriza atividades voltadas à saúde e a qualidade de vida de seus colaboradores, entre outros fatores que evidenciam essa constatação.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas, estratégias, Geração Y.

## People management aimed lure and maintenance of talents of Generation Y: A case study of a cooperative

### Abstract

This study aimed to know the practices of Personnel Management adopted by a cooperative located in the northwest of the state of Rio Grande do Sul and consider whether they are aimed at attracting and keeping workers of Generation Y. To this end we carried out a survey applied nature, in terms of approach and was quantiquantitative against objectives was descriptive and exploratory. The data was collected through a questionnaire to the 20 employees of the main office of the Cooperative belonging to Generation Y, to investigate what the expectations of these individuals in relation to the work as well as their perception of the process of managing people developed in the company. Through an interview with the manager can obtain information on the practices adopted by the cooperative. Subsequent to this, these data quantitatively and qualitatively analyzed. Finally, some strategies aimed at attracting and retaining these individuals have been proposed, with the support of authors in the area, taking into account the typical characteristics of this generation. From these data one can perceive that the

management of the Cooperative is not aimed at attracting and retaining talent from Generation Y, because it does not provide actions ambience, has not differentiated benefits to young people, or training and development for the same or prioritizes activities related to health and quality of life of its employees, among other factors that demonstrate this finding.

**Key-words:** People management, strategies, Generation Y.

## 1. Introdução

As práticas de gestão de pessoas voltadas à atração e manutenção de colaboradores da geração Y são de extrema importância, visto que essa geração “conta com 76 milhões de pessoas e compõe o segmento de trabalhadores que mais cresce hoje em dia” sendo, em curto espaço de tempo, a geração com maior número de pessoas no mercado de trabalho. Tem o poder de influenciar o crescimento e o desenvolvimento das organizações, devido a sua função multitarefa e à facilidade de interagir com as novas tecnologias – indispensáveis à competitividade e ao diferencial – que o mundo globalizado tem exigido às organizações que desejam se manter vivas (LANCASTER E STILLMAN, 2011, p.19).

As pessoas provenientes desta geração necessitam ter a convicção de que estão agregando e contribuindo para o contexto profissional ao qual estão inseridas. Assim, o retorno recebido por esses jovens, relativo às suas ações no trabalho, é decisivo para sua satisfação (TAQUARIANO, 2012, p. 83).

Para que isso ocorra, a atração de possíveis talentos torna-se indispensável, pois a empresa precisa, conforme argumenta Dutra (2002, p. 82) “...encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras”. As pessoas por sua vez, “... estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional”. Desta maneira, é preciso haver a equiparação entre os desejos e necessidades de ambas as partes.

Por esses motivos, procurou-se descobrir se uma cooperativa localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul desenvolve a sua gestão de pessoas em prol da atração e manutenção de trabalhadores pertencentes a geração Y. Para atingir tal objetivo foi realizada uma entrevista com a gestora da cooperativa a fim de conhecer as práticas desenvolvidas para a manutenção e atração de jovens Y, bem como foram entrevistados, utilizando um instrumento do tipo survey, 20 jovens do escritório da matriz da cooperativa.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1 Gerações

O comportamento dos indivíduos, valores, e visão de vida, fazem com que estes sejam divididos em gerações, com características distintas, e que marcam determinado período da história. Vasconcelos et al. (2009) lembram que são essas características, comportamentos e valores comuns que diferenciam as gerações, e é dever da sociedade criar mecanismos de compreensão e adaptação as mudanças exigidas pelas novas gerações. Na literatura existente não há um consenso entre os autores quanto ao início e o fim de cada geração. São diversas definições quanto ao ano de nascimento desses grupos.

Para realização deste estudo optou-se parcialmente pela denominação proposta por Lancaster e Stillman (2011), que define os Tradicionalistas como os nascidos antes de 1946; os *Baby*

*Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, compreendendo os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981 e, finalmente, a Geração Y, que diferentemente do que propunham Lancaster e Stillman (2011), optou-se pela data que a maioria destes autores descritos acredita ser o período inicial, que é no ano de 1980 e termina no início da década de 1990.

Indivíduos da geração *Baby Boomers* são nascidos após a Segunda Guerra Mundial, frutos de uma explosão populacional, que ocorreu com o nascimento de grande número de bebês no pós-guerra. São acostumados à rigidez e à hierarquia, buscam estabilidade no emprego, são extremamente leais às suas organizações e as colocam em primeiro plano nas suas vidas. A geração X ficou conhecida como sendo os filhos dos *Baby Boomers*, são mais independentes, buscam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a lealdade já não é tão marcante nessa época, não estando mais dispostos a tantos sacrifícios pessoais as suas empresas em detrimento da família e do lazer. São filhos de mães que ingressaram no mercado de trabalho e de grande número de pais separados. Essas características, mais tarde, influenciarão a geração seguinte, como uma tendência a ser seguida.

Filhos dos *Baby Boomers* e dos membros da geração X, os indivíduos Y, esclarecem Lancaster e Stillman (2011, p. 19) “também chamada Geração do Milênio, GenNext, Geração Google, *Echo Boom* e até Geração *Tech*, conta com 76 milhões de pessoas e compõe o segmento de trabalhadores que mais cresce hoje em dia”. Suas habilidades, no que diz respeito à tecnologia, os diferenciam e valorizam em relação às demais gerações. Carvalho, Nascimento e Serafim, (2012, p. 329) destacam que é por esses motivos citados que esses indivíduos possuem uma autoestima elevada e “se recusam a realizar atividades que não tragam satisfação, permanecendo curto período de tempo em cada emprego e realizando apenas aquilo de que gostam, pois os objetivos desses profissionais é alcançar a auto realização por meio do trabalho”. Sendo assim, um ambiente que estimula a criatividade e a autonomia são aqueles que mais atraem os jovens Y.

Existe uma divergência muito grande com relação ao surgimento da Geração Z. Carvalho, Nascimento e Serafim, (2012, p. 330) sugerem que ela teve seu início “para alguns, em meados da década de 1980 e, para outros, em 1995, embora haja quem tenha fixado seu início por volta de 2005.” Outros ainda a consideram parte da geração Y, pois não há um limite do fim de uma geração para o nascimento da outra. O que se sabe é que os indivíduos da Z são multifuncionais, trabalham com todo tipo de equipamento tecnológico ao mesmo tempo, buscam muitas informações na internet, interagem com muita facilidade virtualmente. Entretanto, possuem grande dificuldade em relacionamentos interpessoais, pois falam pouco por estarem sempre à frente de seus computadores, celulares e fones de ouvidos, e são considerados por muitos como egocêntricos, preocupados apenas consigo mesmo.

## 2.2 Geração Y

De acordo com as afirmações feitas por Oliveira (2011), os integrantes da geração Y cresceram com a tecnologia, são familiarizados desde cedo com a internet, foram estimulados precocemente, são curiosos, hiperativos, aceitam com facilidade a diversidade, sendo geralmente pouco preconceituosos, comunicativos, autônomos, informais, exigentes em relação ao *feedback* de tudo que realizam, e quase sempre são ambiciosos, capazes de quebrar paradigmas, o que tem feito com que as empresas repensem a sua forma de conceituar o trabalho.

Ainda, no entendimento de Oliveira (2011), esses jovens estão sempre à procura de novos desafios, por isso tendem a serem imediatistas, autoconfiantes e, por vezes, podem parecer arrogantes, pois desejam crescimento imediato e tendem a transparecer certa superficialidade

no trabalho, fazendo com que sejam vistos com desconfiança e até desprezo pelos chefes e colegas das demais gerações. Esse comportamento provém da sua criação que, desde a infância, foi diferenciada com muitas tecnologias, como celulares, vídeo game e computadores, combinadas com a presença de pais pouco rígidos que lhes proporcionaram alta proteção familiar e estímulos ao desenvolvimento contínuo de habilidades, através de atividades extracurriculares, como curso de idiomas, canto, futebol e natação. Daí nasce tamanha facilidade que os Y têm em administrar a gama de tarefas impostas no seu dia a dia. Isso se confirma em uma pesquisa divulgada pela Revista Melhor (2013), da área de gestão de pessoas onde, dos 46.107 jovens recém-formados, 41% dos entrevistados pretendem permanecer por mais de 20 anos em uma empresa, desde que se sintam felizes e tenham oportunidades de desenvolvimento de sua carreira, onde 72% dos participantes citam que a empresa ideal é aquela que oferece a possibilidade de realizar trabalhos desafiadores a fim de obter aprendizado contínuo, 58% deles buscam no trabalho a possibilidade de criar, inovar e assumir novos desafios.

Entretanto, Lancaster e Stillman (2011, p. 22) destacam que “para conhecer a Geração Y por dentro é preciso examinar as forças que a influenciaram, identificar como ela vê o mundo e prever como isso afetará seu estilo de trabalho”. Um desafio e tanto para os gestores e para a área de recursos humanos. Nesse pensamento, os gestores precisam fazer propostas aos jovens Y de curto prazo, ou seja, para amanhã, daqui um mês ou, no máximo, para daqui um ano, pois essa geração busca ser reconhecida e necessita que seja num curto espaço de tempo, com atividades que lhe proporcionem dinamismo, autonomia e status, com a intenção de alimentar suas expectativas e entusiasmo.

Para que os profissionais Y sejam bem aproveitados, Oliveira (2011) discorre que também é preciso integrá-los as demais gerações, a fim de desenvolver e potencializar seus talentos. Isso se confirma nas proposições de Lancaster e Stillman (2011, p. 21) acerca de que “... Se as empresas sentiram abalos sísmicos quando a Geração X entrou em cena, prevemos que elas serão fichinha perto do que Tradicionalistas, Baby Boomers e a própria Geração X passarão ao aprender a trabalhar com a Geração Y”. A partir destas descrições, pode-se perceber o quão essas tendências propostas são desafiadoras e remetem aos gestores um alto grau de dinamismo, para lidar com tamanha diversidade de estilos, comportamentos e opiniões, pois existe a presença constante de conflitos entre as gerações, X e Y no trabalho.

Essas afirmações se complementam no pensamento de Pirotti, et al. (2011, p. 2) que afirmam que “sua visão da importância do emprego, difere muito entre elas, enquanto as pessoas da X, veem ele como uma fonte para pagar as contas, a Y vê como satisfação do desejo de consumismo”. Essa incompatibilidade de opiniões acarreta em dificuldades para as gerências das empresas, visto que, os mais velhos são resistentes à mudança e os jovens têm difícil compreensão. Entretanto, se esses conflitos forem bem intermediados, podem oferecer oportunidades formidáveis, de aprendizado para ambas as partes.

Deste modo, cabe à alta administração a tarefa de rever seu modo de gerir o colaborador Y, no propósito de atraí-lo e, posteriormente, mantê-lo satisfeito para que ele tenha condições de apresentar todo o seu potencial na busca dos objetivos e metas propostos pela organização. Sendo assim, a pretensão desta pesquisa é conhecer o profissional Y, suas expectativas em relação ao trabalho e propor estratégias de gestão de pessoas para os mesmos, especificamente, aqueles trabalhadores inseridos no escritório da matriz da cooperativa.

### 3. Metodologia

Esse estudo caracterizou-se, no que diz respeito a sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois “visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade.” (TEIXEIRA, ZAMBERLAN e RASIA, 2009, p. 112). Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa foi quantitativa, já que se optou por “traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Para tanto foram utilizados recursos e técnicas estatísticas, como médias e percentagens, a fim de apurar as informações e torná-las quantificáveis e significantes. Por outro lado, foi qualitativa por que “mostra a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” Portanto, a pesquisa foi também baseada no raciocínio indutivo, partindo da observância de casos comuns. (TEIXEIRA, ZAMBERLAN e RASIA, 2009, p. 113). Dessa forma, a pesquisa foi quantiquantitativa, pois foi realizada por meio de dados numéricos, aliados a opiniões individuais dos respondentes e informações reais advindas da empresa.

Quanto aos objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, que segundo Vergara (2000) caracteriza-se quando há informações insuficientes da área, visto a deficitária produção literária baseada na Geração Y. Foi ainda, uma pesquisa descritiva, que na sugestão feita por Vergara (2000, p. 47) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, uma vez que foi destacado o perfil profissional dos colaboradores da tipologia Y da Cooperativa. No que diz respeito ao universo amostral, que Teixeira et al. (2009, p. 134) descrevem como sendo “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”, foram os colaboradores do escritório da matriz da Cooperativa. Já a técnica utilizada foi a não probabilística por conveniência, ou seja, a amostra foi deixada a cargo do pesquisador.

A partir da delimitação do universo amostral, foram selecionadas 20 pessoas, todas membros da Geração Y, trabalhadores do escritório da matriz da Cooperativa e nascidas a partir de 1980. Já para se conhecer as práticas de gestão de pessoas que são desenvolvidas na organização em estudo e, para analisar se elas visam a atração e manutenção de pessoas, foi realizada uma entrevista com a gestora de RH. No esclarecimento de Vergara (2000) é na coleta de dados que as pessoas ficam sabendo como os dados serão obtidos para ver respondido o problema em questão.

Para que se pudesse conhecer mais sobre os indivíduos Y, primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica, que visou aprofundar os conhecimentos no que diz respeito aos mesmos, suas características, seu comportamento, expectativas e o conflito com as gerações anteriores. Com a gestora de RH, a pesquisa foi conduzida por meio de uma entrevista, para conhecer os processos de Gestão de Pessoas e como eles são realizados na empresa, além de investigar a existência de estratégias ligadas a atração e manutenção de colaboradores. Posteriormente, se fez uso de um questionário para cada um dos 20 colaboradores selecionados. Esse questionário dispõe de uma escala tipo *Likert*, de questões de múltipla escolha com relação ao perfil individual e quanto ao profissional, onde foram oferecidas cinco alternativas que variam de concordo plenamente até discordo totalmente.

Todos os procedimentos foram realizados dentro do próprio ambiente de trabalho. A escolha desta técnica se deve ao fato de ela ser a forma mais rápida e de melhor retorno dos respondentes. Posteriormente à coleta de dados foi realizada a análise e interpretação dos resultados obtidos, para que se pudesse então responder a questão do estudo. A análise e interpretação dos dados coletados foram feitas de forma quantiquantitativa, pois se utilizou de

embasamento teórico na análise, assim como números que indicaram porcentagem ou médias, a fim de que se pudesse avaliar o significado desses dados e realizar os objetivos almejados.

Finalizando, foi realizado o confronto e a ligação dos resultados com os conteúdos teóricos para que se pudesse diagnosticar o perfil e as características do jovem Y da Cooperativa, a fim de verificar as práticas de Gestão de Pessoas aplicadas na cooperativa e propor estratégias visando à atração e manutenção desses indivíduos.

#### **4. Resultados e Discussões**

##### **4.1 Perfil biográfico**

A análise do perfil biográfico dos trabalhadores da Geração Y do escritório da matriz da Cooperativa, no que diz respeito ao gênero, permitiu constatar que 55% dos respondentes eram do sexo feminino, com idade média de 24 anos, 65% solteiros, 30% casados e, os demais 5%, viviam em união estável. Essa elevada porcentagem de solteiros se deve à reduzida faixa etária dos colaboradores.

Quanto ao nível de escolaridade, Observou-se que 50% deles estavam cursando algum tipo de graduação, enquanto 30% já tinha ensino superior completo.

##### **4.2 Perfil profissional**

Na análise quanto ao tempo de atuação na cooperativa, a maior porcentagem (45%) estava entre aqueles que trabalhavam nela de 3 a 5 anos, sendo 20% correspondendo aos que estavam na empresa de 1 a 2 anos. Aqueles que possuíam menos de 1 ano representam 15%. No que diz respeito ao cargo ocupado dentro da cooperativa, 75% atuavam em cargos administrativos. A incidência de cargos operacionais, representados por 20% dos respondentes, se deve ao fato de que estavam alocados no escritório os colaboradores responsáveis pela limpeza e outros serviços. Já, em cargos gerenciais, havia presença de apenas um respondente, ou seja, 5% da amostra.

Em relação ao quesito renda dos colaboradores, foi possível verificar que o salário base da cooperativa (R\$ 876,00) corresponde à renda de 20% dos respondentes, enquanto 15% recebem de R\$ 876,00 a R\$ 1.000,00. Além disso, foi observado que 50% dos respondentes recebia de R\$ 1.000,00 a 2.000,00 reais, enquanto que os restantes 15% ganhavam acima de R\$ 2.000,00. Com relação a forma pela qual foi admitido na organização, a grande maioria (74%) relatou que foi por indicação pessoal, enquanto 16% e 10% responderam que foi por seleção na organização e por cadastro em banco de dados de currículos, respectivamente.

##### **4.3 A Gestão de Pessoas e as expectativas dos trabalhadores da Geração Y**

Com base no quadro 1 podem ser observadas as perspectivas dos jovens Y quanto às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela cooperativa.

Na coluna da esquerda estão posicionadas as questões direcionadas aos jovens Y do escritório da matriz da cooperativa e a direita estão os percentuais relativos as afirmações dos respondentes, sendo DT (Discordo totalmente), DP (Discordo parcialmente), I (Indiferente), CP (Concordo parcialmente) e CT (Concordo totalmente). Os percentuais de maior relevância foram destacados para facilitar a visualização das afirmações.

Essas respostas foram posteriormente analisadas e comparadas as da gestora de RH a fim de analisar as percepções dos trabalhadores Y frente as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela cooperativa.

<b>As práticas de gestão de pessoas abaixo me atraem e me fazem permanecer na organização pois:</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
Ao entrar numa organização acho importante que a empresa proporcione ações de ambientação e socialização, a fim de que eu conheça seus objetivos e esclareça eventuais dúvidas.	-	-	5%	30%	65%
Receber respostas positivas de colegas e gestores em relação ao meu desempenho no trabalho, são os fatores que mais me motivam.	-	10%	-	40%	50%
As condições de trabalho e o bom relacionamento com os colegas influenciam o meu rendimento no trabalho.	-	-	-	45%	55%
Tenho benefícios como vale alimentação, plano de saúde, plano de carreira e ajuda de custo para estudos, vantagens que me atraem e mantêm em uma organização.	5%	20%	5%	55%	15%
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização.	5%	15%	20%	50%	10%
Ao verificar minha insatisfação com o atual emprego não hesito em procurar novas oportunidades que me proporcione maiores benefícios e retorno financeiro.	10%	10%	15%	40%	25%
Reconhecimento público, carta ou prêmio são mais valorizados que recompensas financeiras.	10%	25%	5%	55%	5%
Considero meu salário compatível com meu cargo, com o mercado e com minha formação acadêmica.	5%	20%	-	60%	15%
Gosto de ser reconhecido a cada tarefa que executo corretamente.	5%	-	15%	20%	60%
Acredito que um profissional deva construir sua carreira profissional em uma única organização, desde que nela sintam-se feliz e satisfeito.	5%	-	5%	35%	50%
Ao estabelecer um vínculo empregatício tenho interesse de criar uma trajetória de crescimento nessa organização.	5%	-	-	15%	80%
Bons resultados obtidos no trabalho, comprometimento e entrega à organização são mais importantes que o cargo ocupado.	0%	15%	20%	45%	20%
Atualmente me sinto preparado para assumir novas responsabilidades que um cargo superior exige.	5%	5%	5%	65%	20%
Quando inicio meu trabalho em uma organização estabeleço prazos para o meu crescimento nela.	10%	15%	30%	20%	25%
Acho importante a empresa privilegiar a mercado interno, ou seja, seu grupo de funcionários, antes de procurar pessoas no mercado externo, buscando a movimentação e o desenvolvimento dos seus atuais colaboradores ao invés de buscar pessoas fora da organização.	5%	-	-	10%	85%
Considero atraentes e mantenedoras o oferecimento de opções de treinamento e desenvolvimento por parte da organização	5%	5%	10%	25%	55%
A empresa tem como prática o incentivo ao meu crescimento profissional enquanto colaborador.	20%	20%	5%	35%	20%
A empresa demonstra grande preocupação com a minha segurança e qualidade de vida no trabalho e realiza atividades periódicas em prol disso.	10%	20%	10%	30%	30%
Levo em consideração fatores como higiene e segurança no trabalho ao aceitar uma proposta de emprego.	-	5%	5%	40%	50%
	-	-	-	50%	50%

Tenho facilidade no desempenho de várias tarefas simultaneamente, sem maiores dificuldades.					
No meu ambiente de trabalho tenho abertura para expor minhas ideias e opiniões	-	10%	10%	45%	35%
Considero importante na execução das tarefas diárias o uso da internet como meio de informação e atualização.	-	-	5%	10%	85%

Fonte: Elaboração dos autores

Quadro 1 – Perspectivas dos jovens da Geração Y frente as práticas de gestão de pessoas adotadas pela cooperativa

#### 4.4 A Gestão de Pessoas na percepção da gestora

Em contrapartida à opinião dos colaboradores, foram realizados alguns questionamentos em entrevista com a gestora do Departamento Pessoal da Cooperativa, a fim de conhecer a gestão de pessoas desenvolvida pela instituição e verificar se suas práticas estão voltadas à atração e manutenção de trabalhadores da tipologia Y. No que diz respeito ao perfil biográfico e profissional, ela está na organização há 30 anos, tem curso superior em RH, porém, conquistou esse cargo de chefia há pouco mais de um ano, o que demonstra a longa trajetória percorrida para alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.

Quando perguntada sobre a quantidade de colaboradores com idade entre 23 e 33 anos, ou seja, pertencentes à Geração Y que a Cooperativa possui, respondeu que havia 394 pessoas em toda a cooperativa, sendo 20 destes alocados do escritório da matriz. No quesito gestão diferenciada para esses jovens Y, o único benefício considerado atrativo é o auxílio transporte dado a todos os colaboradores que estejam estudando, tanto no 1º, 2º quanto no 3º grau. Quando o questionamento foi sobre o plano de carreira adotado pela organização, já que os jovens anseiam por crescimento rápido e contínuo, a resposta foi que não havia um plano de carreira, sob a alegação de que o crescimento é pessoal, de acordo com a competência de cada um e a mudança de cargo e salário é feita pelo chefe de cada setor, assim como as ações de ambientação e a posterior avaliação de desempenho.

Com relação à oferta de treinamento por parte da cooperativa, em prol da capacitação dos colaboradores, segundo a gestora, o único treinamento desenvolvido é relativo à segurança no trabalho, não havendo outra atividade específica para cada área ou setor. Entretanto, isso seria de suma importância para a empresa, visto que 80% dos colaboradores Y pesquisados, quando questionados sobre as opções de treinamento, revelaram que elas são atraentes e os mantêm em uma organização.

Sobre as práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pela cooperativa para manter os jovens Y por um longo tempo, a única atividade realizada são reuniões presididas pelo chefe do setor. Ainda, segundo ela, a baixa oferta de empregos na região é o que mantém esses jovens por mais tempo na empresa, já que a mesma considera baixo o seu *turnover*, visto que está há longos anos no mercado, paga os salários em dia e recolhe os direitos dos seus colaboradores. Entretanto, não há informações quanto ao tempo médio de permanência desses jovens na cooperativa, visto que não há nenhum tipo de cálculo para os índices de rotatividade.

Considerando o comprometimento, a gestora acredita que falta comprometimento por parte dos jovens, afirmando ainda que eles costumam absorver muita informação e são superficiais com relação a elas. Essas afirmações são divergentes quanto às respostas dos colaboradores, visto que a maioria deles acredita que comprometimento e entrega são mais importantes que cargos ocupados, ou seja, dão relevância a esses quesitos.



No que se refere à motivação dos jovens, a gestora mostrou-se receptiva à grande motivação dos mesmos, revelando que isso fica evidente quando há presença de chefes e colegas compreensivos, não bastando a eles uma vasta remuneração. Essas informações vão de encontro com as respostas dadas pelos colaboradores, que quando perguntados sobre as condições de trabalho e o bom relacionamento com colegas, todos afirmaram que isso influenciava, totalmente ou parcialmente, o seu rendimento no trabalho. Já, quando perguntados sobre as respostas positivas de colegas e gestores, em relação ao seu desempenho, a metade concordou totalmente e, 40%, parcialmente, dizendo que esses são os fatores que mais os motivam.

Quando questionada sobre a satisfação dos colaboradores, revelou que os mesmos anseiam sempre por melhores funções. Em contrapartida, os colaboradores, quando perguntados sobre o estabelecimento de prazos para crescimento dentro da organização, foram indiferentes em relação a isso, demonstrando que, se não houver reciprocidade da empresa em relação ao seu crescimento, não irão hesitar em procurar outra oportunidade de emprego. Por outro lado, os colaboradores, quando perguntados se a empresa incentiva seu crescimento enquanto profissional, mostraram-se divergentes nas suas respostas, já que mais da metade da amostra concorda parcialmente ou totalmente que essa afirmação.

No que diz respeito à ocupação de cargos de chefia, a gestora disse haver 8 colaboradores, em toda a cooperativa, da geração Y ocupando esses cargos, um deles estando alocado no escritório da matriz, e que estas alocações levam de 1 a 12 anos para acontecer.

## **5. Análises e Recomendações**

O estudo mostrou que as práticas voltadas a essa geração têm sido insuficientes para atrair e, principalmente, manter esses colaboradores de forma satisfatória. Essa fragilidade encontrada na cooperativa vai de encontro à revelação da gestora que, quando questionada sobre os atrativos que utilizam no momento de recrutar jovens Y, revelou não haver nenhum atrativo a ser oferecido pela empresa.

Anterior a isso, é imprescindível a criação de um plano de cargos, carreira e salários – inexistente segundo a gestora – visto que os jovens respondentes da pesquisa se mostraram adeptos a estabelecer uma trajetória de crescimento dentro da organização, mas para isso é preciso que haja o desenho, a análise, bem como a descrição das atribuições e a respectiva remuneração de cada cargo, para que o colaborador tenha ciência até onde tem capacidade e qualificação para chegar.

Outra ação relevante para captação e retenção de talentos está na integração proporcionada a esse profissional. O primeiro dia de trabalho deveria ser voltado à socialização do novo colaborador, a fim de apresentá-los e familiarizá-los aos demais colegas, mostrar a estrutura da cooperativa, deixá-lo a par das políticas, dos valores e normas instituídas e esclarecer suas possíveis dúvidas. Essa integração, segundo os jovens pesquisados, é de suma importância a eles.

Os jovens desta geração foram criados com muita dedicação, cuidado e empenho dos pais, que os cobriam de elogios a cada atividade realizada com êxito e com quem desenvolveram certa cumplicidade e uma relação mais flexível e amigável, tornando o ambiente familiar descontraído e agradável. Vem daí a importância demonstrada pelos indivíduos Y no levantamento quanto ao desempenho considerado no trabalho como fator motivacional. Essa retroalimentação demandada pelos Y se torna ainda mais relevante quando vai de encontro à descrição dada pela gestora da cooperativa, onde a mesma revela acreditar que falta comprometimento por parte desses jovens, vendo-os como superficiais, devido à tamanha

absorvência de informações que eles possuem. Na busca pela solução desta discrepância, seria importante o aproveitamento desta facilidade demonstrada, pois isso mostra que o jovem tem aptidão e fácil assimilação de novas informações, ou seja, aprende rápido, apenas precisa de orientação, a fim de distinguir o que vale ou não, a pena aprofundar.

Seria interessante que a cooperativa adotasse uma avaliação de desempenho em que o colaborador fosse avaliado por outras fontes ligadas a ele. Seriam incluídas as avaliações dos colegas, do chefe do setor, dos subordinados e do próprio funcionário sobre si mesmo. O *feedback* 360 graus é importante para que os Y possam expressar sua opinião e compará-la com as demais, além de utilizar essas informações contidas na avaliação como estímulo para melhoria de desempenho e aperfeiçoamento de competências reveladas ausentes. Robbins (2005, p. 404) elucida que “decisões sobre quem receberá aumento de remuneração por mérito e outras recompensas desse tipo costumam ser tomadas com base nas avaliações de desempenho”. Desta maneira, a cooperativa poderá se tornar mais coerente com as suas práticas de remuneração e os funcionários poderão saber como a organização vê o seu trabalho.

Se houver intenção de manter esses profissionais satisfeitos por longo período, é necessário que seja feita a comunicação e o reconhecimento constante e de forma pública dos resultados obtidos por esses indivíduos, e de preferência, que vá de encontro a esses resultados, premiações pelo seu bom desempenho, visto que essa necessidade é uma das características natas da geração. As reuniões periódicas presididas pelo chefe de cada setor, a fim de informar, discutir, propor ideias, elencar prioridades e levantar soluções, também são vistas, positivamente, pelos Y que gostam de fazer sugestões, participar ativamente e se sentir parte importante do processo de tomada de decisão.

Os indivíduos pertencentes à Geração Y acreditam que o salário é apenas a recompensa pelo seu esforço e que, para sentirem-se satisfeitos precisavam encontrar significado para o seu trabalho, sendo necessário o acréscimo de outros benefícios e complexidade de atividades. Lancaster e Stillman (2011, p. 20) pressupõem que “eles tem muito a oferecer, mas também esperam muitas coisas, de benefícios e promoções”, para que se sintam atraídos e motivados a permanecer na organização. Uma das alternativas de premiação e valorização desta mão de obra, pelo seu comprometimento à empresa, seria a implantação de práticas como a remuneração por competência e o enriquecimento do cargo, pois Claro et al. acreditam que “...a Geração Y trabalha mais motivada guiada por metas, que explicitem o que deve ser alcançado, quais os resultados a serem atingidos para que em troca, recebam mais” (2010, p. 10).

Programas de reconhecimento que viessem a premiar o funcionário ou a equipe dele – seja mensal, trimestral ou anualmente - por contribuições positivas e exemplares aos demais colaboradores, além de envidescerem o premiado, segundo Chiavenato (2008) iria torná-lo um modelo para os demais e os encorajaria a seguir o mesmo raciocínio na busca dos objetivos traçados pela instituição, para que também tivessem a oportunidade de mostrar seu valor e suas importantes ações realizadas em prol da instituição. Ainda assim, é imprescindível a concessão de regalias como comissões, gratificações e participação nos resultados, – para além dos benefícios já oferecidos pela cooperativa – que viriam a premiar os colaboradores, em razão de que os jovens Y, em sua maioria, solteiros preferem que seus benefícios sejam monetários. Assim, seria muito importante se estabelecer uma estratégia voltada à satisfação das necessidades desse público.

Vale lembrar que as questões ligadas ao treinamento e desenvolvimento (T&D) são de responsabilidade das empresas, devendo as mesmas fornecer condições para que o aprendizado de seus colaboradores aconteça e, como a cooperativa não tem por prática oferecer esse tipo de

atividade, torna-se de extrema relevância começar a pôr em plena atividade ações voltadas a isso, visto que, Dutra (2002, p. 101) destaca que “as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas”.

Dentre as diversas maneiras de cativar a geração Y, pode se destacar a preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Fatores ligados a essa prática vem mostrando grande relevância, tanto para as empresas, que desejam maior envolvimento e entrega de seus funcionários, quanto para os indivíduos, que desejam ter satisfeitas suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho. Daí a necessidade de se criar um clima de confiança e respeito entre as partes, visto “o desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho” (CHIAVENATO, 2001, p. 60).

Por essa razão, programas voltados a melhorar a vida dos trabalhadores Y da Cooperativa seriam de extrema relevância e poderiam ser executadas com o auxílio de um profissional da área de recursos humanos, que a Cooperativa dispõe, mas não para esse fim. Essa realidade vai de encontro com a exposição de Gil (2001), que destaca que o gestor da área de recursos humanos hoje é considerado por muitas empresas o gerente da garantia de qualidade, entretanto, o autor acredita que esses profissionais têm sido pouco desafiados para assumir a papel de gestores no programa de qualidade.

As estratégias propostas acima visam o alinhamento dos objetivos organizacionais aos pessoais, a fim de que as expectativas das pessoas sejam atendidas em relação ao trabalho e a empresa possa ter alto índice de produtividade, criando mecanismos de atração e manutenção desses jovens talentos.

## 6. Considerações Finais

A partir da análise e interpretação dos dados foi possível realizar uma comparação entre as características comuns da geração identificadas na literatura e as figuradas pela pesquisa, revelando que algumas características vistas como normais aos indivíduos Y não são condizentes com a opinião dos respondentes desta pesquisa. Um exemplo disso é que, a maioria (85%) diz acreditar que um profissional deva construir sua carreira em uma única organização, desde que nela sintam-se felizes e satisfeitos, ou seja, esses jovens considerados como instáveis procuram estabilidade e o verdadeiro motivo das dificuldades que as empresas têm em reter-los está no falho atendimento das suas necessidades.

Outro ponto dessemelhante encontrado diz respeito à ambição e ao status que um cargo importante proporcionam que se acreditava ser o supracitado dos Y. A pesquisa revelou que 65% deles valorizam mais os bons resultados no trabalho e o comprometimento do que o cargo ostentado. A gestora, por sua vez, os vê como indivíduos pouco comprometidos, caracterizando-os como superficiais. Isso se deve, em parte, por pertencer a gerações anteriores, onde havia maior rigidez e a prioridade na vida das pessoas era o trabalho, havendo grande especialização nos processos. Por esses motivos, a orientação é de que o jovem receba apoio para selecionar o melhor dentre a sua gama de informações, aprofundando seus estudos e direcionando esforços nos aspectos mais relevantes à sua vida profissional.

Em contrapartida, o elemento *feedback* em relação ao desempenho no trabalho é amplamente contemplado, em razão de que, esse profissional demanda e reage positivamente mediante o reconhecimento da sua participação no alcance dos objetivos e metas propostos. No entanto, a retroalimentação constante torna-se desafiadora para a gestão, visto que demanda tempo e, geralmente, as expectativas e anseios desses jovens não condizem com a realidade da empresa.

Outro quesito de comum assentimento entre a geração Y, em sua amplitude e os membros pesquisados, está no que se refere ao desempenho de várias tarefas simultaneamente, pois todos revelaram tal facilidade, o que é compreensível se levado em consideração a criação a que foram submetidos - numa gama de atividades voltadas a estimulação precoce de habilidades e com acesso a equipamentos tecnológicos, - atreladas ao seu dia a dia, na preocupação dos pais para que seus filhos tivessem acesso às oportunidades que lhes foram negadas.

O estudo foi importante para os pesquisadores porém, um fator limitante, refere-se à dificuldade para contrapor as respostas dadas pela gestora com as dos colaboradores, visto que a entrevista teve poucos aspectos revelados, pois a incidência de práticas relacionadas aos processos de gestão de pessoas são pequenas. Contudo, o assunto tratado não se esgota devido à complexidade das relações e do contexto no qual se insere, e cabe a áreas como a gestão de pessoas investigar mais profundamente a personalidade, o comportamento e a motivação desses jovens pertencentes à tipologia Y. Além disso, também abre espaço para que outros assuntos vinculados a essa geração, como as âncoras de carreira, o estilo de vida, renda e consumo, o choque com as demais gerações, e a chegada da geração Z, sejam contemplados.

### Referências

**CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G.** *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**CHIAVENATO, I.** *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas, 2001.

**CHIAVENATO, I.** *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004; 2008.

**CLARO, J. A. C. et al.** *Estilo de Vida do Jovem da "Geração Y" e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo*. In: Seminários em Administração, 13., São Paulo, 2010.

**DUTRA, J. S.** *Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

**GIL, A. C.** *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

**LANCASTER, L. C; STILLMAN, D.** *O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2011.

**MIRANDA, C. S.** *Velhos mitos para gente jovem*. Revista Melhor-Gestão de Pessoas. São Paulo, Ed. Segmento, ano 21. n.304, p. 28-34, 2013.

**OLIVEIRA, S.** *Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare, 2011.

**PIROTTI, C. P., et al.** *O choque de gerações*. In: Congresso Internacional de Administração, 19 a 23 de set. 2011.

**ROBBINS, S. P.** *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**TAQUARIANO, J. M.** *Gestão Estratégica de Pessoas direcionadas ao perfil comportamental do administrador da Geração Y*. 2012. 96p. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

**TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C.** *Pesquisa em administração*. Ijuí: Unijuí, 2009. (Coleção Livro-Texto)

**VASCONCELOS, K. C. A., et al.** *A geração Y e suas âncoras de carreira*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2., Curitiba, 2009.

**VERGARA, S. C.** *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.