

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Andréa Simplício Simões

A captação e retenção de colaboradores da geração Y: sugestões
para uma empresa centenária

Projeto de Mestrado
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite

julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho acadêmico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença ABAIXO indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contatar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Depois de uma longa trajetória, com muitos obstáculos superados, eis que só posso agradecer a Deus por todo o cuidado que Ele tem comigo, e por me fazer chegar até aqui.

Claro que também não poderia deixar de agradecer à minha família, por todo o apoio e incentivo para a conclusão desta etapa da minha vida. Em especial ao meu marido Danilo, incansável incentivador, à minha filha Heloísa, razão de todo o meu esforço, à minha mãe Sofia, ao meu pai Nildo e às minhas irmãs.

Gratidão resume também o meu sentimento por toda a paciência da Professora Doutora Regina Leite, que sempre com amáveis palavras me orientou, o que não foi nada fácil, neste percurso. Também às minhas amigas que o mestrado me deu: Christiane, Inglity e Nara.

Também não poderia deixar de expressar meus agradecimentos pelo incondicional apoio da minha gerente Graça Coelho, sempre com palavras motivadoras e inspiradoras.

Sem cada um de vocês eu não teria conseguido, eu não teria continuado, eu não teria superado.

Chego ao fim desta etapa com a sensação de um sonho realizado, uma esperança renovada e novos horizontes traçados. Chego ao fim desta etapa com a sensação de dever cumprido, e com um agradável aumento de bagagem de conhecimento para toda a vida.

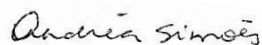
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 26 de julho de 2021

Nome completo: ANDRÉA SIMPLÍCIO SIMÕES

Assinatura:

A handwritten signature in black ink, reading "Andréa Simões", is written over a light blue rectangular background.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Apesar da existência de muita pesquisa e estudos sobre a geração Y por parte de consultorias de recursos humanos e gestão empresarial, empresas de recrutamento especializado e grandes empresas, pouco se tem publicado cientificamente sobre as práticas nas organizações atuais com foco naquele grupo geracional. Neste sentido, e pretendendo apresentar recomendações práticas em um contexto empresarial específico da empresa estudada, este projeto visa analisar as práticas da empresa em termos de captação e retenção de colaboradores, particularmente no que diz respeito às especificidades da geração Y.

Neste estudo, apresentamos de forma breve o que diz a literatura acerca das gerações no mercado de trabalho, com principal enfoque na geração Y, além do que existe sobre a captação e retenção de pessoas. Este projeto conta, então, com a apresentação da análise e discussão dos resultados obtidos por meio de análise de conteúdo a entrevistas semi-estruturadas realizadas aos colaboradores elegíveis, ou seja, pessoas nascidas entre 1980 e 2000 pertencentes ao quadro de pessoal da empresa. Para esta análise, utilizamos como suporte informático o *software* Atlas Ti versão 9, para a codificação das informações oriundas das entrevistas transcritas e exportadas para a plataforma.

As principais descobertas deste estudo vão ao encontro de muito do que foi levantado na revisão de literatura. Verificou-se que a geração Y é uma geração diferente das gerações anteriores em termos de valores, na visão do emprego e do que é importante para si, para além de seus almejos e motivações que os levam a permanecer em uma empresa. Os participantes avaliam o bom ambiente de trabalho e a gestão de carreiras como uma componente importante no trabalho, para além de valorizarem a formação e a flexibilidade, que passa por flexibilidade de horários e formas de trabalho diversificadas. Este estudo mostrou-nos que os fatores essenciais para a retenção de pessoas da geração Y na empresa em questão, passam por um conjunto de ações que têm início no dia do acolhimento do novo colaborador no ambiente de trabalho e seguem nos anos seguintes através de desafios constantes e possibilidade de crescimento e desenvolvimento, enquanto profissional e enquanto pessoa.

ABSTRACT

Despite the existence of much research and studies on Generation Y by human resources and business management consultants, specialized recruitment companies, and large companies, little has been scientifically published about the practices in current associations focused on a particular generational group.

In this study, we briefly present what the literature says about generations in the labor market, with the main focus on Generation Y, in addition to also presenting what exists about attracting and retaining people. This project relies on, then, on the presentation of the analysis and discussion of the results obtained through content analysis of the semi-structured interviews carried out with eligible employees, that is, people born between 1980 and 2000 belonging to the company's staff. For this analysis, we used the Atlas Ti software version 9, to assist with the codification and analysis of transcribed data.

The main findings of this study are aligned with what has been shown in literature review. It has been found that Generation Y is different from the previous ones in terms of their beliefs, values and of what they expect to be an adequate working environment. In addition, they have demonstrated having an unique view about what is important to employees in an organization. Moreover, the desires and motivations that lead them to keep themselves in the same working team seem to be diverse. The participants of this study evaluate as extremely important components of a satisfactory employment having a good working environment as well as a proper career management. Furthermore, they highlight the importance of having their formation considered by the employer and as a consequence, they expect receiving attractive salaries and benefits, such as schedule flexibilization and diversified work format. This study has shown that essential factors for retaining people from Generation Y in the presented company depends on various aspects, starting with the first contact in the reception and thereafter in the following years with ongoing challenges as well as with a prospect of development and growth in professional and personal contexts.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	3
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2	A ORGANIZAÇÃO E O PROBLEMA	5
2.1	BREVE APRESENTAÇÃO HISTÓRICA DA CACHAPUZ	5
2.2	ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA ORGANIZAÇÃO	6
	VISÃO	7
	MISSÃO	7
2.3	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	10
2.3.1	Recrutamento e Seleção	11
2.3.2	Acolhimento e Integração	11
2.3.3	Carreiras e Avaliação de Desempenho	12
2.3.4	Formação	13
2.3.5	Compensação e Benefícios	13
2.4	OS RECURSOS HUMANOS DA ORGANIZAÇÃO	14
2.5	O PROBLEMA: A SAÍDA VOLUNTÁRIA DE COLABORADORES	16
3	REVISÃO DA LITERATURA	20
3.1	ESTUDO DAS GERAÇÕES	20
3.1.1	As Gerações	20
3.1.2	A Geração Y	23
3.2	A ATRAÇÃO DE PESSOAS	26
3.3	A RETENÇÃO DE PESSOAS	28
3.3.1	Acolhimento e Integração como forma de retenção	31
3.3.2	Formação como forma de retenção	33
3.3.3	Compensação e Benefícios como forma de retenção	34
3.3.4	Carreira como forma de retenção	36
4	METODOLOGIA	39
4.1	O PARADIGMA E A ABORDAGEM	39

4.2	ESCOLHA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	40
4.3	CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	41
4.4	DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	42
4.5	PARTICIPANTES DO ESTUDO E PROCEDIMENTOS.....	44
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	46
5.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	46
5.2	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO	50
5.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	52
5.3.1	Atração	52
5.3.2	Retenção.....	57
5.3.3	Diferença Geracional.....	64
5.4	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E SUGESTÕES DE MELHORIA	72
5.4.1	Carreira como forma de retenção.....	72
5.4.2	Formação como forma de retenção.....	75
5.4.3	Acolhimento e Integração como forma de retenção.....	79
5.4.4	Benefício como forma de retenção.....	80
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
7	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	87
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
9	APÊNDICES	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Colaboradores por gerações 2020	15
Tabela 2 – Evolução de pessoas nos últimos anos	17
Tabela 3 – Análise de saídas 2019	18
Tabela 4 – Análise de saídas iniciativa própria	19
Tabela 5 – Dados demográficos dos entrevistados	47
Tabela 6 – Grelha de análise	49
Tabela 7 – Lista de palavras	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados	50
Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados	51
Gráfico 3 – Habilitações literárias dos entrevistados	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Estudos sugerem que empresas com alta rotatividade de pessoal podem ser superadas pelas suas empresas concorrentes (Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011). Ceranic e Popovic (2009) consideram que o que diferencia as empresas umas das outras são as pessoas que possuem. Assim, os processos de atração de pessoas tornaram-se um investimento de estratégia organizacional (Barrett & Mayson, 2007), sendo, por isso, de muita importância para as organizações. Ulrich (1998) afirma que quanto maior a experiência em atrair e selecionar indivíduos, mais possibilidade tem a organização de ser bem sucedida. Para Milkovich e Boudreau (2000) são as pessoas que acrescentam brilho às organizações e sem elas é simplesmente impossível para qualquer empresa alcançar os seus objetivos. Então, se as pessoas são tão importantes para as empresas, convém que haja uma forma de atrair e reter, nas organizações, os bons profissionais. Assim, este trabalho propõe-se a explorar, no contexto específico da empresa Cachapuz, adiante apresentada, os aspetos da captação e retenção de pessoas da geração Y que interferem, positiva ou negativamente, na organização em estudo. Através da análise dos dados levantados na empresa, da revisão da literatura da especialidade, da recolha de dados junto dos colaboradores e posterior análise de seu conteúdo, pretende-se propor algumas sugestões para facilitar a empresa na difícil tarefa de captar e reter pessoas que pertencem à geração Y, também chamada de *millennials*.

O presente projeto foi realizado na empresa Cachapuz, onde a autora exerce suas atividades laborais na área de recursos humanos desde 2019. Por um lado, é preciso perceber se as práticas de captação e retenção de pessoas utilizadas atualmente pela maioria das empresas estão adequadas a todas as gerações que hoje compartilham o ambiente de trabalho, ou se se ajusta às condições específicas de determinada atividade, setor ou empresa. É necessário, portanto, estudar a organização escolhida a fundo, bem como as suas pessoas, para só então desenvolver e sugerir políticas e práticas feitas à medida, que melhor resultarão para a empresa em questão, trazendo vantagem competitiva e resultados de alto impacto.

Cennamo e Gardner (2008) afirmam que, quando as organizações entendem que existem diferenças geracionais, isso facilita a adoção de modelos de gestão e recursos humanos que agreguem valor para os colaboradores e para a empresa, além de poder levar a um maior envolvimento e retenção dos trabalhadores. Para além disso, os autores Ng *et al.* (2010) postulam que ao percebermos as necessidades e expectativas da geração Y podemos criar ambientes organizacionais propícios para a retenção desta jovem parte da população. A geração Y é a geração de atuais e futuros colaboradores e gestores das empresas, apesar de já vermos a geração Z a ingressar no mercado de trabalho. Isto faz da captação e retenção deste público um desafio constante e transversal a muitas organizações. Portanto, a autora se propõe a estudar a realidade concreta da empresa em estudo, com o intuito de apresentar recomendações práticas à empresa Cachapuz e assim fortalecer a captação e retenção de colaboradores da geração Y.

Com isso, este estudo visa trazer mais valia à organização, tanto a curto quanto à médio e longo prazo. Isto porque muito se ouve falar acerca da geração Y, mas pouco se sabe sobre os impactos que podem trazer para as empresas, bem como de que forma estas devem adaptar-se para aprender a bem conviver com esta geração, extraíndo, das pessoas, os melhores resultados pelo conhecimento de seus possíveis comportamentos, expectativas e características gerais. Além disso, é preciso proporcionar um convívio harmonioso entre a geração Y e as gerações anteriores, através do conhecimento das características de cada geração, para que a organização seja um ambiente agradável e onde as pessoas queiram estar e construir as suas carreiras. Isto porque as gerações apresentam diferenças importantes e, assim, perceber quais ajustes são necessários para melhor captar e reter os *millennials*, alvo do estudo.

Em complemento, também as relações de trabalho estão a mudar e estão mais focadas no bem-estar dos trabalhadores, e resta claro que as motivações tradicionais para o desempenho no trabalho, como exemplo a estabilidade no emprego, os altos salários e os benefícios adicionais, não são mais o bastante para atrair e reter as pessoas nas empresas. Os trabalhadores do mundo contemporâneo, portanto incluída a geração Y, valorizam a

possibilidade de aquisição de novos conhecimentos, oportunidades de crescimento, autonomia e reconhecimento pelo trabalho (Harman & Hormann, 1997). Segundo os autores, cada vez mais as organizações deverão oferecer benefícios para atrair e reter os profissionais mais competentes em suas estruturas, uma vez que o tipo de organização em que as pessoas desejam trabalhar é aquela que oferece componentes que permitam o autodesenvolvimento, a boa qualidade dos relacionamentos, as atividades com significado e esforço cooperativo mútuo. Esta teoria encontra também respaldo nos autores Shaw e Fairhurst (2008), que indicam que a geração Y é orientada para resultados, tem forte interesse em ser capacitada, possui competências em multitarefa e desejosa por trabalho e pressão.

Em relação ao contexto específico objeto deste estudo, que é a empresa Cachapuz, o tema justifica-se pelo fato de a empresa demonstrar alguma dificuldade em captar e reter pessoas das novas gerações, assim como a maioria das empresas, muito por se tratar de uma empresa centenária, onde a tradição e a cultura são muito fortes e pautada nas necessidades de trabalho das pessoas em décadas anteriores. Esta dificuldade pode ser sentida em termos de números, não apenas pelo índice de *turnover*, mas principalmente quando questionamos à gerência sobre os motivos das recentes saídas da organização. Esses dados, que serão apresentados no decorrer do estudo na parte relativa à apresentação da empresa, estão na base do problema objeto deste estudo. A organização considera alto o seu índice de rotatividade com saídas por iniciativa própria dos colaboradores, com especial ênfase entre colaboradores da geração Y.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O presente projeto tem como objetivo geral conhecer a realidade e apresentar recomendações para a captação e a retenção de pessoal da geração Y na empresa Cachapuz. Para melhor ajudar a perceber e dar resposta ao problema dos elevados índices de *turnover* voluntário, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar as formas de captação e retenção de pessoal, principalmente da geração Y;
- Analisar o que distingue, em termos de preferências e valores, a geração Y das demais gerações na empresa;
- Sugerir recomendações que melhorem a captação e retenção de pessoas da geração Y na empresa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em duas partes: a primeira parte refere-se à Revisão da Literatura, ou seja, toda a componente teórica que serve de enquadramento ao estudo. Isto para facilitar o entendimento das questões aqui estudadas através dos principais contributos teóricos e conceituais que existem sobre o tema na investigação ao longo dos anos, em relação à captação e retenção de talentos, bem como sobre a geração Y e suas principais características. O objetivo é contextualizar o estudo e perceber o que já existe em âmbito da investigação científica sobre o assunto. A segunda parte refere-se ao Estudo de Caso, onde se desenvolve a componente prática da investigação. Aqui é descrita a metodologia utilizada na investigação, os métodos para a recolha de dados na organização, o procedimento usado para a análise dos dados recolhidos, além da apresentação da empresa e seus recursos humanos para, por fim, analisar e discutir os dados obtidos. O objetivo é, então, sugerir recomendações e sugestões práticas à empresa de ações a serem implementadas para otimizar a captação e retenção de pessoas da geração Y, no intuito de concluir os nossos objetivos pretendidos ao início da investigação. Após isso, são referidas, também, as considerações finais, como também as limitações de estudo e recomendações para estudos futuros.

2 A ORGANIZAÇÃO E O PROBLEMA

Este capítulo visa apresentar a organização e o problema estudado no âmbito deste projeto. Para tal, começamos com uma breve apresentação da empresa e seus 100 anos de história, de seguida apresentamos alguns elementos caracterizadores da organização, nomeadamente a visão, a missão, os valores e o organigrama. Depois, apresentamos algumas das políticas e práticas de recursos humanos existente na empresa, para então apresentar um breve contexto dos recursos humanos da Cachapuz. Por fim, identificamos o problema que norteou este projeto e a sua motivação.

2.1 BREVE APRESENTAÇÃO HISTÓRICA DA CACHAPUZ

Com base nas informações levantadas através de consulta ao Manual de Acolhimento, ao *Website* e aos indicadores fornecidos pela área de recursos humanos da organização, fazemos uma breve apresentação da Cachapuz.

A Cachapuz é uma empresa multinacional localizada no Parque Industrial de Sobreposta, em Braga, e teve início em 1694 através da comercialização de ferragens, cutelarias, armas e balanças. Entretanto, foi apenas no ano de 1920 que a empresa passou a ter a constituição de empresa estabelecida. No ano de 1934 a empresa produziu a primeira ponte-báscula, além, também, do fabrico de balanças, que mantém até hoje. A empresa é líder do mercado de pesagem, oferecendo equipamentos e soluções para a automatização de processos logísticos de pesagem. No ano de 1985, a empresa estabeleceu um protocolo de colaboração com a Universidade do Minho, decorrente do empenho e do processo de consolidação da sua vertente industrial, permitindo assim a investigação e o desenvolvimento de novas tecnologias no âmbito da pesagem. Pioneira, esta colaboração estabelecida entre uma organização com uma ambiência académica, predominantemente mais teórica, com o ambiente industrial, preferentemente mais técnico, possibilitou a introdução da eletrónica e das tecnologias de informação nos processos de pesagem.

No ano de 1995, a Cachapuz foi pioneira no seu setor de atividade na implementação dum Sistema da Qualidade em conformidade com as normas NP EN ISO 9002, para a fabricação e instalação de equipamentos para a pesagem e no ano de 1997 ocorreu a sua internacionalização, com a integração no “**BILANCIAI INTERNACIONAL**”, um dos maiores fabricantes mundiais de pesagem industrial, com sede em Itália, que posteriormente, em 2011, adquiriu a totalidade do capital social da Cachapuz. Decorrente dessa aquisição a Cachapuz é hoje classificada como uma grande empresa devido ao seu capital 100% italiano, dos quais 68,7% pertencem ao Grupo Bilanciai e os restantes 31,3% pertencem à Società Cooperativa Bilanciai. Reconhecendo a capacidade tecnológica da Cachapuz, o Grupo Bilanciai centralizou em Portugal o seu Centro de Competências Tecnológicas com o intuito de conceber e implementar soluções de software e automação que complementem e acrescentem valor aos equipamentos produzidos e comercializados pelas restantes empresas do grupo. Em 2013 ocorreu, então, a alteração do objeto social, onde a empresa passou a integrar as atividades de instalação, reparação e manutenção de máquinas e de equipamentos industriais, a atividade de ensaios e análises técnicas além de atividades de programação de software.

A Cachapuz atualmente encontra-se inserida no mercado nacional e também no mercado internacional, com negócios na Tunísia, Moçambique, Marrocos, Egito, Brasil, Argentina, Angola e Costa do Marfim e conta com uma equipa de 57 colaboradores, conforme dados de janeiro de 2020.

2.2 ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA ORGANIZAÇÃO

Para conhecer com mais detalhe a Cachapuz, seguem abaixo alguns elementos caracterizadores da organização, nomeadamente a Visão, a Missão e os Valores tendo por base a informação disponibilizada no Manual de Acolhimento da empresa, além de também constar no website da organização. Tal deve-se ao fato de estes valores expressos da cultura organizacional revelarem alguma importância na atração de *millennials* pelo fato de refletirem preocupações éticas e de responsabilidade social. Freeman (2018) chama a atenção para a

relação que existe entre a atração pela empresa e a responsabilidade social da organização e em como esta responsabilidade, aplicada eficazmente, pode trazer vantagem competitiva às empresas na procura pelas pessoas mais qualificadas.

VISÃO

Ser uma referência no mercado nacional e internacional na concepção e desenvolvimento de equipamentos e soluções para a automatização de todos os processos que envolvam pesagem.

MISSÃO

Satisfazer as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos e serviços inovadores e com uma qualidade diferenciada, atuando com responsabilidade social e ambiental.

VALORES

São oito os valores expressos pela Cachapuz, que parecem nortear a sua atuação. Segue-se uma descrição breve, conforme enunciado no Manual de Acolhimento da empresa:

COMPORTAMENTO ÉTICO

Mais do que nunca é necessário agirmos com idoneidade, tolerância e ponderação respeitando os outros, i. e, clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, em geral. O respeito pelo próximo, a preservação da integridade e dos direitos das pessoas são, para nós, fundamentais e condicionarão a evolução da Cachapuz.

AMBIÇÃO

Fazer mais e sempre melhor para alcançarmos os nossos objetivos. Todos os nossos esforços são desenvolvidos de forma proactiva em busca de produtos e serviços cada vez mais inovadores e diferenciadores. Como dizia Aristóteles, a excelência é um hábito.

CONSCIÊNCIA SOCIAL

É fundamental olharmos para a sociedade e pela sociedade. Comprometemo-nos com políticas que visem a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos nossos colaboradores e da comunidade onde estamos inseridos.

HONESTIDADE

É com atitudes honestas que conquistamos a nossa credibilidade.

APRENDIZAGEM

Considerando que as pessoas são o ativo mais importante da nossa organização, é crucial a aposta contínua na formação e valorização de todos os colaboradores. Só através da aprendizagem ao longo da vida profissional garantimos o reconhecimento e crescimento das competências de cada um.

PROFISSIONALISMO

Não concebemos o exercício da nossa atividade sem rigor, disciplina, comprometimento e competência técnica.

UNIVERSALIDADE

Desenvolvemos e perspetivamos a nossa atividade olhando para o mercado global.

ZELO

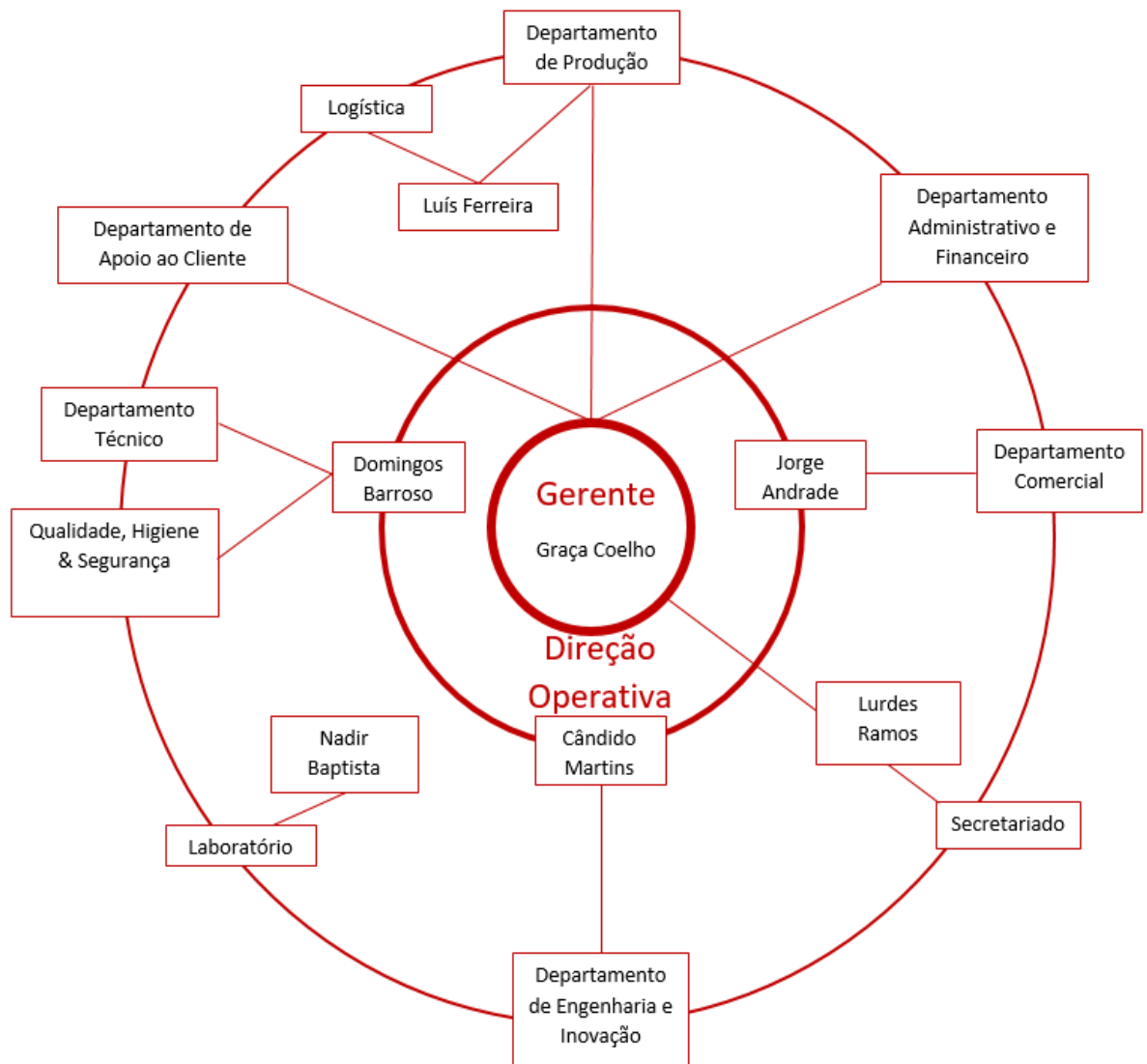
Todos zelamos pela identidade e imagem da nossa empresa.

ORGANIGRAMA

De seguida, apresentamos o organigrama da empresa, para melhor perceção de sua estrutura de funções, sua hierarquização e também para melhor visualizar a possibilidade de carreiras que existem na Cachapuz, apesar de, conforme será explicitado mais à frente, ainda não existir um Plano de Carreiras formalizado e disponível para os colaboradores.

Este organigrama nos mostra que a Cachapuz possui uma pessoa responsável pela sua administração geral, na função de gerente, que é assessorada pela Direção Operativa. Além disso, existem algumas funções transversais a vários departamentos, reportando diretamente à gerência, como é o caso da qualidade, do laboratório e da logística. A Cachapuz é estruturada em 6 departamentos para além das demais áreas diversas, conforme organigrama, onde cada departamento possui funções relacionadas de acordo com as atividades desempenhadas. Há de se observar, também, que alguns colaboradores acumulam funções em diferentes departamentos da empresa.

Figura 1 – Organograma



Fonte: Manual de Acolhimento Cachapuz

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Em relação às políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa, faz-se de seguida uma breve apresentação das atualmente existentes. Esta caracterização sumária

das políticas e práticas de recursos humanos visa explicitar o que existe, para de seguida contextualizar as recomendações propostas neste projeto.

2.3.1 Recrutamento e Seleção

A política de recrutamento e seleção da Cachapuz é semelhante a muitas outras organizações. Quando há o surgimento de uma vaga para um posto de trabalho, seja por desligamento de um colaborador ou por expansão da atividade da empresa, inicia-se o processo de recrutamento. Este processo pode ocorrer através da divulgação da vaga no website e redes sociais da empresa, ou pela indicação de um profissional por um colaborador da empresa, ou ainda, para casos mais específicos, através da contratação de empresa de recrutamento especializado. Se o recrutamento acontecer sem a intervenção de empresa de recrutamento, toda a seleção é realizada pela Cachapuz, por meio de entrevistas aos candidatos e posterior escolha do que apresenta o perfil mais adequado. Se o recrutamento contar com a participação de empresa especializada, esta realiza as primeiras entrevistas e normalmente encaminha entre três a quatro perfis para a Cachapuz realizar nova entrevista e decidir ou não pela contratação do candidato.

2.3.2 Acolhimento e Integração

A Cachapuz dispõe de uma política de acolhimento e integração, que consiste em um Dia de Acolhimento. Neste dia, que corresponde ao início das atividades laborais por parte do novo colaborador contratado, é realizada uma visita guiada às instalações da empresa, sendo entregue ao novo empregado o Manual de Acolhimento, que contém informações relevantes sobre a organização e seu funcionamento interno.

Para além disso, a empresa iniciou, no ano de 2020, a realização de um Programa de Tutoria, que consiste em escolher um colaborador com mais tempo de empresa para apoiar um novo colaborador em questões internas. Este programa tem por objetivo facilitar e

acelerar o processo de acolhimento e integração do novo colaborador na empresa, e tem a duração de 9 meses a contar da data de acolhimento do novo empregado. Tal programa foi pensado e estruturado na Cachapuz, após verificar-se que o número de saídas de colaboradores por iniciativa própria estava a aumentar, e como forma de melhor acolher os novos colaboradores para, assim, suscitar neles o desejo futuro de permanecer na empresa. Para a estruturação do programa e para justificar a sua necessidade, levou-se em conta os últimos questionários de saída preenchidos pelos ex-colaboradores, onde alguns referiam que não foram bem acolhidos ou não se sentiram integrados na organização.

2.3.3 Carreiras e Avaliação de Desempenho

A empresa possui, já há muitos anos, a prática da avaliação de desempenho, que é realizada a todos os colaboradores a cada dois anos, normalmente entre os meses de março a maio. Esta avaliação é realizada pelos diretores, na presença dos recursos humanos, em formulário em papel, com assinatura do colaborador ao final. Trata-se de uma reunião formal onde o diretor avalia o desempenho do colaborador em uma escala de notas de 1 a 6, para cada critério adotado. Para além disso, ao final da reunião, os recursos humanos abrem um espaço para que o colaborador refira tudo o que quiser, incluindo sugestões de melhoria da empresa, do departamento e formações que porventura ache interessante realizar, mesmo que não estejam relacionadas com as funções desempenhadas na empresa. A avaliação de desempenho serve como base para o aumento de salários e para que a gestão de topo possa ter um *feedback* por parte dos colaboradores.

Não existe, no momento, nenhum plano de carreira difundido na empresa. Não há uma política de gestão de carreira que o colaborador, ao entrar na organização, seja dado a conhecer. Também não há disponível os requisitos para promoções, seja ela horizontal ou vertical. Tudo isso é feito apenas no momento em que surge uma função livre, por saída do colaborador que a ocupava anteriormente, e a Direção Operativa decide quem vai ocupar a

função, se algum colaborador que já pertence aos quadros da empresa ou se será recrutado alguém externo à organização. Falta a formalização desta política entre os colaboradores.

2.3.4 Formação

A Cachapuz possui um Plano de Formação, que é realizado pela área de recursos humanos. Este plano é realizado sempre no início do ano, após a elaboração do levantamento de necessidades de formação com todos os departamentos da organização. Isto para perceber quais as formações que são necessárias para a melhoria das competências do departamento ou de determinados colaboradores. Este plano, após aprovado pela gerência, é cumprido ao longo do ano. Se, porventura, surgir a necessidade de formação que não esteja contemplada no Plano de Formação, esta é incluída como uma adenda ao plano, após aprovação. No Plano de Formação estão sempre incluídas ações de caráter técnico e ações de caráter comportamental, para o desenvolvimento de competências neste sentido.

A meio do ano de 2020 (já no contexto da pandemia), a Cachapuz criou a Cachapuz Academy, uma academia corporativa para melhor acompanhar e controlar as formações realizadas. Esta academia tem por objetivo alinhar as formações realizadas com a estratégia da empresa, e desenvolver competências de seus colaboradores, tanto em relação a competências técnicas quanto a competências comportamentais.

2.3.5 Compensação e Benefícios

Para além do pagamento legal de salários, a Cachapuz possui uma política de prémios de produtividade e comissões, conforme o cumprimento de objetivos, para algumas áreas da empresa que realizam negócios junto a clientes. A política de remuneração engloba então uma gama de opções, distribuídas para cada departamento, a depender da função

desempenhada. Dentre as opções, para além do salário, prémios e comissões, existe a componente de viatura para uso total (diretores, comerciais), viatura para uso em serviço (assistência técnica), auxílio combustível, ajudas de custo, telemóvel, portátil, auxílio refeição e seguro de saúde. Em relação aos benefícios, o leque é diversificado, incluindo:

Cheque Bebê: oferta de um cheque de 500€ aos colaboradores que recentemente se tenham tornado pais pela primeira vez.

Cantina: a empresa tem instalada uma cantina disponível a todos os colaboradores sem qualquer custo adicional e em substituição ao subsídio alimentação, onde é possível comer-se bem e com dieta variada.

Oferta do dia de Aniversário: os colaboradores têm o dia de folga, para as atividades que bem entenderem, tendo em vista aumentar o bem-estar e maior equilíbrio vida-trabalho.

Protocolo de descontos: no ano de 2019 e 2020 foram alargados os protocolos de descontos com empresas de serviços de ópticas, ginásios, cursos de línguas, clínicas de estética, serviços de ortopedia e hotéis, com o objetivo de aumentar o conhecimento, a saúde e o bem-estar dos colaboradores e incentivar/facilitar o acesso a esses tipos de serviços.

Distribuição de Prémios: anualmente a empresa distribui, normalmente no mês de março, prémios aos colaboradores. Tal medida é baseada nos resultados financeiros positivos da empresa e visa o reconhecimento e a recompensa dos colaboradores pelo seu contributo ao longo do ano que passou.

2.4 OS RECURSOS HUMANOS DA ORGANIZAÇÃO

Por ocasião do início do presente projeto, a empresa Cachapuz, cujo nome é Cachapuz Weighing & Logistics Systems Lda., possuía 57 colaboradores, com uma média de idade de 48 anos e tempo de empresa médio de 18 anos. Os colaboradores estão distribuídos pelos diversos departamentos da empresa.

Para fins do nosso estudo, apresentamos, na Tabela 1, os colaboradores distribuídos pelas diferentes gerações. Vale ressaltar que na empresa Cachapuz não há, ainda, colaboradores da geração Z.

Tabela 1: Colaboradores por Gerações 2020

GERAÇÕES	PESSOAS	PERCENTUAL
GERAÇÃO BABY BOOMERS (1940 A 1960)	16	28,07%
GERAÇÃO X (1961 A 1980)	24	42,11%
GERAÇÃO Y (1981 a 2000)	17	29,82%
GERAÇÃO Z (2000 a 2010)	0	0,00%
TOTAL	57	

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela empresa

Dessa forma, percebemos que a empresa Cachapuz possui, em seu quadro de pessoal, colaboradores das gerações *Baby Boomers*, geração X e geração Y, convivendo no mesmo ambiente de trabalho, ou seja, na sede da empresa. Ao analisarmos os recursos humanos da organização, percebemos também que a maioria das pessoas pertence à geração X, seguido da geração Y. Como é uma tendência crescente, em virtude das reformas que em breve ocorrerão nos colaboradores da geração X, a previsão é de que nos próximos 10 anos a empresa possua um número muito maior de colaboradores da geração Y em sua estrutura, passando a ser a geração mais representada na organização.

Uma vez que a Cachapuz, com este nome e com essa atividade comercial que hoje possui, nasceu em 1920, ou seja, no ano de 2020 está a fazer 100 anos, existe uma forte cultura organizacional, fruto de seus longos anos de trajetória empresarial. Dessa forma, é um desafio ainda maior qualquer mudança ou transformação, dado que a Cachapuz pretende manter-se no mercado, como faz há tantos anos, e por isso, muitas vezes, é mais comedida a riscos, se comparado a empresas que estão a iniciar sua atividade empresarial, por exemplo, as *start-ups*. Junte-se a isso o fato de as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, até o ano de 2019, serem desenvolvidas cumulativamente pela gerência, com o apoio de um funcionário na parte operacional de pagamento de salários e benefícios. O fato de, a partir de 2019, ter sido contratado outro profissional com habilitações e experiências próprias da área de recursos humanos demonstra um esforço, por parte da gerência, em valorizar a função de recursos humanos e adaptar-se ao contexto contemporâneo empresarial, que reforça a importância das pessoas para o sucesso de uma organização e encontrou a necessidade de ter um colaborador dedicado ao assunto. Portanto, o paradoxo que aqui parece existir entre uma empresa centenária e a geração Y, é conhecido e valorizado na estratégia da empresa, que busca encontrar o perfeito equilíbrio desta equação, para transformá-la em uma adição.

2.5 O PROBLEMA: A SAÍDA VOLUNTÁRIA DE COLABORADORES

Uma metodologia utilizada pelas empresas para medir a eficácia dos seus sistemas de gestão de pessoas são as taxas de *turnover* (McNulty & De Cieri, 2016). Como podemos verificar na Tabela 2, o número de colaboradores da empresa Cachapuz tem variado ao longo dos anos, mas apenas uma variação leve, somente para reposição de empregados que se desligam no decorrer do tempo (reformas, saídas voluntárias, despedimentos). Apesar de não apresentar um índice de *turnover* considerável, apresenta algumas saídas voluntárias de colaboradores, ou seja, pedidos de demissão. Este fato tem vindo a preocupar a gestão e os demais colaboradores, uma vez que isto não acontecia com tanta frequência, o que pode ser

confirmado pela média de tempo de permanência na empresa, que é de mais de 16 anos. Para contextualizar, e conforme registros da área de pessoal, podemos verificar que no ano de 2019 dois dos quatro empregados que saíram da empresa por motivo de reforma iriam completar 50 anos de trabalho na Cachapuz. A taxa de rotatividade de pessoal (*turnover*) considera-se moderada em relação às demais empresas do mesmo ramo de atividade e da mesma região, mas percebemos um considerável aumento em relação ao ano de 2017, por exemplo. Essa taxa, apesar de ser moderada e justificável em comparação a outras empresas, tem vindo a ser alvo de preocupação da gestão de topo da empresa. Tal preocupação foi-nos colocada na primeira conversa acerca do desenvolvimento do projeto de investigação na empresa e, por isso, justifica-se este estudo. Em baixo apresentamos a tabela 2, que demonstra a evolução de pessoas na empresa nos últimos anos.

Tabela 2: Evolução de Pessoas nos últimos anos

EVOLUÇÃO - ÚLTIMOS ANOS				
PESSOAL	2017	2018	2019	2020
Número de Colaboradores	61	58	54	57
Número de Novas Contratações	6	12	6	7
Número de Saídas	4	15	10	4
Variação do Número de Colaboradores	-2	-3	-4	3
Taxa de Turnover	8,20%	23,28%	13,79%	9,65%
Homens	48	47	42	45
Mulheres	13	11	12	12

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela empresa

Para o ano de 2020, vale referir que o número de funcionários total é de 57 colaboradores. Dentre o total, 45 são do sexo masculino e 12 do sexo feminino. Neste ano registou-se uma taxa de *turnover* de 9.65%, e existiram 7 novas contratações e 4 saídas. Apesar da taxa de *turnover* ser moderada, conforme já explicitado, quando analisamos os motivos de saída dos colaboradores da Cachapuz, percebemos que no ano de 2019 todas as saídas que não foram oriundas de reforma, foram por iniciativa própria do colaborador (Tabela 3). Em outras palavras, a Cachapuz não demitiu ninguém, mas os colaboradores que saíram o fizeram por vontade própria, o que demonstra que a captação e retenção de pessoas é uma problemática que merece ser analisada. Apesar de os números da tabela apresentada não sugerirem uma situação dramática, a administração da empresa considera que o número de saídas voluntárias atualmente é um problema, pois, historicamente a empresa centenária apresentava índices muito menores. Junta-se aos números o fato de algumas pessoas que saíram da empresa por iniciativa própria terem dito, em entrevista ou questionário de saída, que estavam a sair por não encontrar na Cachapuz algumas políticas e práticas de recursos humanos adequadas à sua perspectiva de carreira e trabalho.

Tabela 3: Análise de Saídas 2019

Análise de Saídas – 2019	Quantidade
Por iniciativa própria	6
Por iniciativa da empresa	0
Por reforma	4
Total	10

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela empresa

Para além disso, dentre as saídas por iniciativa própria, 83% ocorreram entre pessoas da geração Y, conforme Tabela 4 a seguir. De ressaltar que não se verificaram saídas de colaboradores da geração *Baby Boomers*. A saída de um colaborador da geração X teve uma peculiaridade, pois passados 2 meses, o colaborador solicitou retornar à empresa e à sua função, sendo readmitido no início do ano de 2020. Se considerarmos este dado, 100% das saídas que não foram ocasionadas por reforma, foram por iniciativa própria do colaborador.

Tabela 4: Análise de saídas iniciativa própria por geração

Análise de Saídas iniciativa própria por geração 2019	Quantidade	Percentagem
Geração X	1	16,67%
Geração Y	5	83,33%
Total	6	100,00%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela empresa

Em resumo, o problema identificado e para o qual nos propomos sugerir recomendações de melhorias é o fato de a empresa considerar elevado o número de saídas, por iniciativa própria, dos colaboradores da geração Y. Tal afirmação, realizada pela empresa em estudo, tem por base as saídas por iniciativa própria dos últimos anos, em comparação com as demais gerações que não a geração Y. Então, a fim de minimizar esta questão da saída voluntária dos mais jovens, resolvemos questionar aos próprios colaboradores, na forma de entrevistas, sobre o que os atrai e o que os retém nas empresas, em especial na empresa Cachapuz. A partir desta análise, apresentamos, de seguida, as nossas recomendações.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo pretende apresentar uma breve revisão do que há na literatura acerca da atração e retenção de pessoas, com especial foco nas pessoas da geração Y. Abordaremos então o que diz alguns livros e artigos sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas no mercado de trabalho para as empresas, o que é a retenção e de que modo pode ser otimizada, além de contextualizar as especificidades para a geração Y.

3.1 ESTUDO DAS GERAÇÕES

Nesta secção do capítulo apresentaremos o conceito de gerações etárias e as suas divisões. Apesar de existirem algumas diferentes formas de classificar as gerações, optamos pela classificação de Silva (2012) que intitula as diversas gerações e determina o período temporal que cada geração contempla. Portanto, apresentaremos o conceito de gerações e as gerações existentes que predominam no mercado de trabalho atual.

3.1.1 As Gerações

O comportamento humano teve seu estudo aprofundado no final do século XIX. Até então, associava-se o comportamento humano com a idade cronológica do indivíduo. A tendência era que as pessoas repetissem o mesmo padrão de comportamento à medida em que atingissem uma determinada idade na vida (Debert, 2004). Porém, esta classificação era muito generalista, por isso, começou a desenvolver-se o conceito de gerações. Psicologicamente, os indivíduos derivam do conceito de idade cronológica um senso de realização de metas evolutivas esperadas para uma determinada idade, portanto, um senso de ajustamento do self às normas sociais e às expectativas de alcance de metas pessoais (Neri, 2007). O termo geração é comumente utilizado na sociedade para a definição de grupos etários que apresentam características semelhantes, uma vez que, para além da faixa etária, partilham do mesmo ambiente cultural, contexto histórico e social, demográficos, de entre outros. Para Mannheim (1993), a análise geracional é importante, porque permite o

entendimento das transformações sociais e formas de pensar e de agir de uma determinada época. Contudo, segundo o autor, pertencer a uma geração não significa necessariamente que a totalidade de seus integrantes compartilham dos mesmos valores ou das mesmas convicções. Conforme Lombardia, Stein e Pin (2008), esse conjunto de aspectos comuns apresentam competências para intervir em tendências sociais e econômicas, influenciando, assim, as formas de gestão nas organizações.

Apresentamos, a seguir, a classificação das gerações que atualmente se encontram no mercado de trabalho, proposta por Silva (2012), para quem as gerações podem ser divididas pelas seguintes características:

- Geração Belle Époque (ou “Veteranos”) – são os nascidos entre os anos 20 a 30, ou seja, são os nascidos entre as duas Grandes Guerras Mundiais, e também perto da época da escravidão. Têm na família, no amor à pátria e na moral os seus principais valores de vida, além da plena consciência de que a recompensa pelo bom trabalho realizado vem com o tempo.

- Geração *Baby Bombers* – são os nascidos entre os anos 40 a 50, ou seja, após o fim da Segunda Grande Guerra Mundial, marco de mudança na sociedade. A principal característica desta geração é a priorização da carreira em detrimento da família e foi nesta época em que as mulheres ingressaram de forma ativa no mercado de trabalho. Valorizam fortemente o status pessoal e a empresa na qual trabalham, muitas vezes chegando a confundir a organização com religião ou família. São altamente resistentes a mudanças, necessitando, para mudar, de fatos concretos e forte sinalização. Por isso, tomam as suas decisões de forma cautelosa e fundamentada.

- Geração X – são os nascidos entre os anos 60 a 70, portanto, viveram os problemas econômicos dos anos 70 e 80. Sua característica mais forte é a necessidade de trabalhar em empresas que ofereçam alguma liberdade, criatividade e flexibilidade. Nesta geração, há uma busca pela retoma da família, por isso começam a pensar no equilíbrio entre vida e trabalho. Em relação ao trabalho, sentem-se à vontade com a tecnologia, pois acompanharam o seu

avanço. Além disso, preferem desenvolver atividades que tenham prazos estipulados e objetivos definidos, sendo bastante competitivos para o alcance de indicadores e metas. Apesar de serem um pouco avessos a mudanças, aceitam novos desafios se estes forem estruturados, e gostam de funções onde possam demonstrar seus talentos. Alguns elementos desta geração apresentaram comportamentos disruptivos, de quebra de paradigmas, definições e autoridades.

- Geração Y – são os nascidos entre os anos 80 a 90, ou seja, presenciaram o avanço e crescimento da economia, além de terem contato direto com a tecnologia. Dentre as suas características peculiares, destaca-se o interesse por questões ambientais e proteção de minorias societárias, bem como de animais. Em relação ao futuro, são extremamente otimistas e confiantes, e consideram que tudo pode ser aprendido, tendo a tecnologia como aliada. Percebem o trabalho e o aprendizado como um meio para o atingimento dos objetivos de vida. Em relação ao trabalho, priorizam a sua vida pessoal e por isso valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Sujeitam-se melhor a lideranças colaborativas, que buscam em conjunto os resultados e baseados na aprendizagem, além de preferirem tratamento igualitário, sem hierarquias. Possuem a habilidade de serem multitarefas, ou seja, realizam muitas tarefas ao mesmo tempo, e por isso são mais ansiosos e impacientes. Por outro lado, possuem muita tolerância à diversidade, seja ela de raças, culturas, ambientes ou religiões.

Pelo acima exposto, podemos perceber que o mercado de trabalho atual é muito diversificado, e envolve pessoas de gerações distintas, com pensamentos, valores e atitudes distintos. Apesar de não estar classificada por Silva, existe ainda a geração Z, dos nascidos após o ano 2000, e que já começa a adentrar o mercado de trabalho. Dessa forma, para cada geração, é necessário que a empresa ofereça fatores motivacionais voltados para cada perfil, como forma de atrair e reter os empregados e, principalmente, os profissionais das novas gerações, que estarão no mercado de trabalho por mais tempo. Entretanto, este estudo destina-se a focar a atenção na geração Y, uma vez que é a geração dos atuais e futuros trabalhadores das organizações, possuindo, assim, uma potencialidade de representatividade no mercado de trabalho nos próximos anos. Pela dinâmica da carreira e tempo de trabalho,

os integrantes das gerações anteriores estão a atingir o estágio da reforma e consequente retirada do mercado de trabalho.

3.1.2 A Geração Y

Como acima referenciado, o foco principal deste estudo passa pela análise da captação e retenção de pessoas da geração Y pela empresa em questão. Por este motivo, iremos detalhar a geração Y, suas características e o que os motiva em contexto laboral.

A geração Y é também conhecida por Geração do Milênio ou Geração Digital e Alsop (2008) descreve essa geração como pessoas habituadas a conviver com um elevado número de informações, acostumados à multidisciplinaridade e à conectividade com o mundo. O autor caracteriza essa geração como flexível, adaptável a mudanças, com menor preocupação com a estabilidade no trabalho, maior ansiedade, que almejam novos desafios e apresentam maior tolerância a erros em relação às gerações anteriores. Por terem sido criados em tempos de grandes avanços tecnológicos e com uma economia estável, os integrantes da geração Y foram extremamente mimados quando crianças (Leal, 2018), daí também serem conhecidos com a geração do “*me, me, me*”, do inglês “eu, eu, eu”. Com os avanços sociais e as alterações econômicas ocorridas na época dos *Baby Boomers* e, especialmente, na geração X, houve uma mudança de responsabilidade pelas despesas familiares, passando a ser responsabilidade de ambos os pais, o que trouxe mudanças e consequências na infância dessas gerações, como solidão e fragilidade da relação entre pais e filhos (Lombardia *et al.*, 2008). Por causa disso, os elementos da geração X e da geração *Baby Boomers* criaram os filhos da geração Y com uma educação focada nas crianças como o centro da família e, para compensar a ausência por motivos de trabalho, davam-lhes tudo o que queriam. Habitados a sempre terem tudo o que desejam, os jovens da Geração Y dificilmente estão dispostos a realizar trabalhos braçais no início de carreira e almejam bons salários desde cedo. De acordo com Tulgan (2009), esta é uma geração de pessoas altamente qualificadas e orientadas ao imediatismo. Os Y estão submersos em uma cultura de competição e individualismo extremo, e por isso consideram a empresa onde trabalham como uma forma de obter sucesso profissional, pois, se assim não

for, logo tendem a mudar de organização, por isso a captação e retenção desse público ser atualmente um desafio para as empresas. A geração Y prioriza a qualidade de vida e, por isso, podem inclusive recusar oportunidades de emprego com melhores salários mas que comprometam a sua qualidade de vida. Com o intuito de alcançar suas pretensões, é comum que os jovens dessa geração troquem de emprego em busca de oportunidades que ofereçam desafios, crescimento profissional, motivação, boa remuneração e autonomia profissional (Lombardia *et al.*, 2008). Alsop (2008) reforça que a geração Y deseja assumir responsabilidades e colaborar nos processos de tomada de decisão nas organizações, anseia crescimento rápido na carreira e condições para desenvolvimento contínuo de competências, buscam flexibilidade no trabalho e valorizam planos de carreira que proporcionem crescimento profissional consistente. Os Y são uma força de trabalho com altas expectativas para um tempo reduzido de atividade. As condições de emprego, o desenvolvimento da carreira e os valores pessoais que movem essa geração apresentam diferenças em relação às gerações anteriores. Por isso, a importância das políticas e práticas da gestão de recursos humanos estarem aliadas à satisfação dessas necessidades.

Num artigo publicado pela revista *Time*, Joel Stein (2013) revelou que a geração Y, ou os *millennials*, como também é conhecida, são os descendentes dos indivíduos classificados como *Baby Boomers* e já são a geração mais numerosa da história. Segundo o autor, esta geração interage com a tecnologia diariamente em seus momentos de lazer e, mesmo que pareçam estar calmos, estão sempre preocupados com a melhora de suas vidas e em acompanhar tudo o que acontece. O autor identifica algumas características da geração: O transtorno de personalidade narcisista é quase três vezes mais incidente em pessoas de 20 anos do que na geração *Baby Boomers*, conforme o Instituto Nacional de Saúde dos Estados Unidos. Aproximadamente 40% acham que a promoção deveria acontecer a cada dois anos, independentemente do resultado do desempenho. Mais pessoas com idades entre 18 e 29 anos vivem com seus pais do que com um cônjuge, conforme Pesquisa de Adultos Emergentes da Clark University de 2012.

Segundo Erickson (2011, p. 48) “A onipresente tecnologia constitui parte essencial do funcionamento cotidiano da geração Y, que não se deixa amofinar por ela e são capazes de repudiar aqueles a quem ela impõe algum esforço”. São os filhos da globalização, os nativos digitais e, por isso, são mais tolerantes e multiculturais. Uma das características deste grupo é que investem em formações e *workshops*, e preferem gastar seu dinheiro em viagens e no currículo (Correia, Montez & Silva, 2016). Algumas outras características desta geração são destacadas por Santos (2011) como sendo a familiariedade com a tecnologia, a fácil adaptação a mudanças, a necessidade de respostas e resultados imediatos, individualismo em detrimento das relações sociais, expectativa de um direcionamento preciso por parte dos líderes, autonomia na execução das tarefas e reconhecimento nos resultados, apreciação de desafios e busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em relação ao trabalho, a geração Y entende que o trabalho não é apenas uma fonte de recursos de subsistência, mas principalmente, fonte de satisfação e aprendizado, mudando, portanto, o conceito de carreira e promoção, antigamente tão valorizados pelas gerações anteriores (Vasconcelos, Merhi, Goulart & Silva (2010). Importante destacar alguns pontos marcantes da geração Y expostos por Cavazotte, Lemos e Viana (2012): Necessidade de crescimento profissional, o reconhecimento, a expectativa de valorização e oportunidades de desenvolvimento. Assim, identifica-se que é uma geração que busca construir sua carreira de forma sólida, inclusive na expectativa de contributos das organizações onde atuam.

De acordo com Sennett (1998, citado por Perrone et al. 2012) essa geração estabelece uma tendência de não esperar comprometimento pois eles presenciaram a agressividade do capitalismo e a transformação de marcas, por isso passaram a não confiar plenamente em projetos de longo prazo ou futuros previsíveis. Desta forma, é inadequado utilizar os fatores de captação e, principalmente, de retenção, que eram aplicados a gerações anteriores, pois esta geração Y em muito se distingue das demais, como já foi referenciado.

3.2 A ATRAÇÃO DE PESSOAS

A captação, ou recrutamento, pode ser definida como um conjunto de procedimentos práticos no sentido de atrair candidatos para as organizações, com qualificações e capacidade de ocupar a função que a organização disponibiliza (Chiavenato, 2004). O processo de atração de pessoas consiste em recrutar e selecionar o perfil mais adequado para a organização. Segundo Martinez (2015), a fase de recrutamento resume-se a um processo de atração e busca de potenciais candidatos, com o objetivo de difundir as oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos e preencher um ou vários postos de trabalho disponíveis. Neste sentido, o recrutamento faz-se importante porque não trata somente da divulgação de vagas mas principalmente de atrair indivíduos qualificados conforme a necessidade específica de cada organização. Após a captação dos candidatos junto ao mercado, ocorre a seleção. Conforme Marras (2007), a seleção de pessoal é uma grande responsabilidade para a atividade de recursos humanos, e a sua finalidade consiste em, dentre os candidatos a emprego recrutados, escolher o mais adequado, tendo em conta as necessidades internas da empresa.

Gomes *et al* (2008) acreditam que o grande desafio, seja do recrutamento ou do processo de seleção, não é descobrir somente o melhor candidato, mas perceber o indivíduo que mais tem potencial para a organização. Os autores reforçam ainda que a qualidade de uma organização decorre da sua capacidade em atrair e selecionar candidatos com potenciais. Faissal (2005) considera que o termo atração traduz o desafio de buscar, no mercado, os profissionais. Além disso, outros autores como Pina e Cunha *et al.* (2010), consideram que a captação, para além de atrair colaboradores adequadas para a empresa, também começou a contemplar um conjunto de modernas práticas e novas políticas. Não se trata apenas da escolha dos profissionais por parte das empresas, mas também do próprio profissional escolher a empresa que possui condições mais atrativas. Os autores referem como os principais fatores de atração e retenção a imagem da empresa no mercado, as perspetivas de crescimento na carreira, autonomia, bom ambiente de trabalho e trabalho desafiante.

A gestão de pessoas pode ser compreendida como a capacidade de uma empresa para atrair, selecionar, desenvolver e reter suas pessoas (Festing & Schafer, 2014). Ou seja, é necessário criar estratégias ou sistemas integrados com o objetivo de otimizar a produtividade no ambiente de trabalho através de processos que atraem, desenvolvem e retêm colaboradores com as características adequadas à estratégia do negócio (Kehinde, 2012).

Atrair e reter bons profissionais, que possam vir a ocupar funções estratégicas de uma forma bem-sucedida e que agreguem valor à organização, passou a ser um grande desafio das empresas, uma vez que determinados colaboradores evidenciam capacidade de inovação e se tornam importantes recursos para a organização (Caligiuri *et al.*, 2010). Assim, a capacidade das organizações de captarem pessoas depende do modo como a empresa é vista pelos potenciais candidatos (Tatoglu *et al.*, 2016). Quando têm em conta uma empresa para trabalhar, os candidatos observam aspectos como as funções que vão desempenhar, porque estas tem de ser interessantes e desafiantes, o salário e as perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional (Kuchеров & Zamulin, 2016).

Por isso, a captação de pessoas deve ser bem feita e muito direcionada aos objetivos e estratégias da empresa, para que a identificação de bons profissionais e sua futura retenção seja mais fácil, uma vez que foram selecionados profissionais que possuem os mesmos valores partilhados pela organização, e competências necessárias para o bom desempenho de seu trabalho com forte contribuição nos resultados da empresa. Esta medida de atração pode ser mensurada ao perguntar aos trabalhadores se eles se sentem atraídos por alguma organização, entretanto isto depende, segundo Caligiuri *et al.* (2010) de fatores como o tamanho, o sucesso da empresa, o ambiente de trabalho, a forma de gestão, a política de compensação e benefícios, responsabilidade social e volume de negócios alcançado.

Para além disso, se a empresa é socialmente responsável, os candidatos veem isto como um fator diferenciador e muito valorizado. Organizações transparentes e que demonstram respeito pela comunidade, quer a nível ambiental, social e económico têm a

tendência de serem vistas como boas empresas para se trabalhar (Magbool, Amran, Nejati & Jayaraman, 2016).

Em relação à geração Y, a captação de pessoas desta faixa etária deve ser ajustada sobretudo ao modo de divulgação das vagas, para terem um maior alcance. Ou seja, uma maior divulgação na internet e social media dá sempre maior visibilidade, uma vez que esta geração utiliza a tecnologia digital de forma muito mais intensa que as gerações anteriores.

3.3 A RETENÇÃO DE PESSOAS

A retenção pode ser traduzida como um conjunto de medidas que persuadem os colaboradores a permanecer numa dada organização e a assegurar que quem fica, o faz pelo desejo de contribuir e não apenas por se tratar de uma questão de sobrevivência (Armstrong & Taylor, 2014; Bersin, 2013). Assim, é do interesse das organizações que os seus recursos humanos desejem permanecer, de modo a que possam ter o retorno do investimento realizado nestes perfis, sobretudo ao nível da sua captação e desenvolvimento. Para isso, devem adotar procedimentos orientados para a sua permanência, uma vez que, por vezes, o investimento da organização nas pessoas é bastante elevado, pelos custos na captação e na utilização de ferramentas para a retenção. Além disso, se houver uma saída, o colaborador poderá já estar dotado das competências essenciais à função que ocupa, obrigando a organização a reinvestir em formação para dotar outro indivíduo dessas competências, além de correr o risco de que a concorrência absorva o bom profissional, pois, conforme Hillebrandt & Ivens (2013), as “aliciações” do mercado de trabalho que podem ocorrer por meio de propostas mais atrativas conseguem “roubar” importantes colaboradores detentores de *know how* essencial para as organizações. Neste contexto é necessário que a organização compreenda os fatores que podem gerar insatisfação e desmotivação, e que podem conduzir à saída dos colaboradores (Gomes *et al.*, 2008; Chiavenato, 2009), que muitas vezes passa pelo não oferecimento de formas de retenção ajustadas às necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, é preciso conhecer o público a que se destina a vaga, qual o perfil pretendido

e então, buscar formas de atrair os candidatos para a vaga em aberto. Entretanto, após a atração e consequente seleção bem sucedida, a empresa tem uma longa e contínua trajetória em busca da retenção. No caso de a empresa identificar, naquele novo colaborador, um potencial para a sua força de trabalho, é certo que tentará retê-lo em sua organização. Mas, este desafio só é possível através de medidas que assegurem que o colaborador queira estar a trabalhar na organização. Uma sugestão talvez fosse diagnosticar essas medidas e uma das formas de fazer isso é através da análise e identificação das gerações a que pertence o indivíduo. Após esta identificação e após delimitação de quem a empresa quer reter, é possível, então, criar soluções à medida que potencializem esta retenção de colaboradores.

Mendonça (2002) diz que reter pessoal é o esforço realizado com o objetivo de manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados da empresa em que trabalham e que ofereça motivação para não deixá-las. Ou seja, é a capacidade que a empresa tem, ou não, de manter em seu quadro de pessoal, colaboradores que contribuem para o sucesso da organização, que agreguem valor e que tragam vantagem competitiva. Por outro lado, a não retenção pode ter resultados catastróficos para a empresa. Por exemplo, Navarro (2002) propõe a reflexão sobre o que pode vir a acontecer com a organização se o seu melhor empregado for trabalhar para o principal concorrente, levando consigo o seu potencial e a formação recebida, agora no desempenho das funções do rival.

Atualmente a retenção de profissionais nas organizações começa a se tornar desafiante, muito pelo fato de os empregados estarem suscetíveis a novas oportunidades, mesmo que não estejam efetivamente à procura, como sugere Cardoso (2010) ao dizer que tendo em vista que as ofertas de emprego que são publicadas em plataformas digitais conseguem um grande alcance, até aquelas pessoas que não estejam efetivamente em busca de emprego podem ser tentadas a realizar a sua candidatura e assim estarem abertos a novas oportunidades. Então, sempre que são contactadas por empresas de recrutamento, *headhunters* e ou pessoas relacionadas aos recursos humanos das organizações, começam a refletir se aquela empresa é mais vantajosa ou se oferece melhores condições de trabalho. Vale salientar que não estamos a falar apenas em propostas de maior ganho financeiro, mas

sim, e muitas vezes é o diferencial, de outras formas de retenção de pessoas, como é o caso de um plano de carreiras estruturado, formação contínua, benefícios atrativos e uma boa política de acolhimento e integração. De acordo com Albuquerque e Cordeiro (2013), as expectativas inerentes à geração Y estão relacionadas com desafios e dinamismo, gosto pelo trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento e *feedback*, bom relacionamento interpessoal, bom ambiente de trabalho e a vontade de trabalhar em uma organização socialmente responsável. Ou seja, muitas vezes as empresas oferecem altas remunerações aos funcionários e entendem que é o suficiente para convencê-los a contribuir com elas por toda a vida, visto que remuneram acima da média do mercado. Entretanto, e cada vez mais, os empregados, principalmente da geração Y, valorizam outros fatores de convencimento e valorização de seu trabalho, principalmente se, associado à isto, proporcionarem mecanismos de retenção que não podem ser quantificados, que é o caso do salário, uma vez que eles têm uma forte necessidade de ter atividades desafiantes, com significado e motivadoras (Park & Gursoy, 2012).

Dutra (2008) salienta que para as empresas manterem estes profissionais da geração Y em seu quadro de colaboradores é imprescindível entender as suas características e procurar formas de contribuir para seu desenvolvimento profissional e sua carreira, pois a carreira profissional já não é mais sinônimo de um cargo ou função no qual o profissional trabalhava em uma empresa e lá permanecia por toda vida. Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010) ratificam esta ideia ao defender que os *millennials* apresentam uma alta taxa de rotatividade, sugerindo, entretanto, que isto se deve à procura de um emprego que se enquadre nas suas expectativas. Boa postura da marca junto ao mercado, possibilidade de desenvolver projetos inovadores, transparência em relação aos valores e cultura da organização, flexibilidade, autonomia, bom ambiente de trabalho, formação contínua e possibilidade de agir com responsabilidade social e ambiental são fatores decisivos na captação de novos profissionais e em sua futura retenção (Novos Rumos, 2011).

As empresas têm um papel importante no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso se têm a intenção de reter seus melhores empregados (Dutra, 2008).

No contexto empresarial vemos, entretanto, que as empresas devem investir em formas de reter seu pessoal, através de ações que satisfaçam as expectativas dos colaboradores, após identificação dessas necessidades. Isso, de alguma forma, corresponde ao que Branham (2002) afirma quando diz que a maioria das ações de retenção é pontual e específica. Duarte (2011) complementa a afirmação de que a maior parte das empresas faz gestão da retenção sem regras preestabelecidas e desenvolve ações caso a caso. No caso específico da geração Y, esta geração busca um emprego que lhe possibilite um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Stanimir, 2015), que seja bem retribuído e com benefícios, oportunidades de carreira, experiências de trabalho e ambiente de trabalho apelativos (Ng *et al.*, 2010). Barton, Fromm e Egan (2012) acreditam que as organizações que consigam compreender esta geração podem sobressair-se no mercado e possuir relações duradouras com os seus envolvidos, por estarem atentas ao momento, adquirindo conhecimentos importantes para o futuro.

3.3.1 Acolhimento e Integração como forma de retenção

A socialização, compreendida pelo acolhimento e integração, é percebida como o processo em que as pessoas que foram captadas e posteriormente selecionadas para integrar uma empresa aprendem as normas, os valores e os comportamentos que a organização espera delas (Gomes *et al.*, 2008). A integração é, assim, a fase inicial da socialização (Delvas, 2017) onde, segundo o autor, o novo elemento da equipa tem acesso a informações que lhe possibilitarão conhecer o seu papel na empresa, delimitando seu campo de atuação, apresentando a equipa de trabalho e o público externo, definindo suas responsabilidades e enfatizando o valor de seu contributo para os resultados.

Já o acolhimento é a receção do novo colaborador àquele mundo corporativo, e neste processo de adaptação, o novo deve aprender, dentre outras coisas, sobre os valores, a missão, a visão, a forma como deve se portar, a dinâmica de trabalho, as tradições, a história, etc., pois ao absorver estas informações será mais bem integrado ao grupo (Rocha, 2015). Para Sousa *et al.* (2015), o processo de acolhimento e integração, recebe novas pessoas e

oferece as melhores condições de integração para que, de forma mais breve, os novos colaboradores se sintam parte integrante da organização.

No entanto, tal como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (1998), mesmo que os novos colaboradores de uma empresa venham a partilhar dos valores gerais da cultura da organização, estes não conhecerão a fundo o padrão de comportamento esperado, e se estão a corresponder as expectativas neles depositadas. Dessa forma, é importante investir algum tempo e energia neste início de cooperação trabalhador – empresa, para uma rápida adaptação e reconhecimento da cultura naquele contexto organizacional. O acolhimento e a integração do novo colaborador exercem, desta forma, uma considerável influência no processo de retenção de pessoas na organização, uma vez que, rapidamente acolhidos e completamente integrados, as chances de um indivíduo querer deixar a organização são mais reduzidas.

Teodoro (2015) explica que o processo de integração é composto de três aspectos, sendo eles: 1) Acolhimento – diz respeito à receção do novo colaborador e à familiarização deste com a empresa, o que envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos; 2) Aprendizagem (formação) – envolve a transferência de conhecimentos imprescindíveis para o desempenho das tarefas; 3) Resultados – é mostrado ao novo membro o que é esperado, em termos de desempenho, de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em relação ao departamento no qual trabalhará quanto no âmbito da organização como um todo.

Em relação à geração Y, entendemos que quanto mais bem acolhidos e integrados na empresa em que começam a trabalhar, maior o sentimento de fazer parte da organização e maior a tendência de querer desenvolver, naquela organização, uma carreira. Então, isto deve acontecer o mais rápido possível, pois especialmente a geração Y tem uma percepção diferente das gerações anteriores no que respeita ao tempo. Para os elementos da geração Y, um ano é um longo compromisso com uma empresa enquanto as gerações anteriores estavam acostumadas a permanecer numa organização por toda a vida (Cogin, 2012).

3.3.2 Formação como forma de retenção

Devido às constantes mudanças, a possibilidade das empresas conseguirem oferecer respostas competitivas aos mercados atuais passa pela capacidade que os seus membros têm em desenvolver produtos ou serviços com mais valor para a sociedade, sendo estas competências desenvolvidas por meio da formação. A formação é, segundo Gomes *et al.* (2008), a forma pela qual os indivíduos adquirem novas capacidades, conhecimentos e comportamentos importantes para a realização de determinadas funções num posto de trabalho. É esta que irá permitir que os colaboradores conheçam e aprendam novas formas de desenvolver as suas atividades, essenciais para um bom desempenho das suas funções (Mejía, Balkin & Cardy, 2001). A formação é uma política de recursos humanos destinada ao repasse de informações/instruções com o objetivo de melhorar o desempenho de um indivíduo e ajudá-lo em seu desenvolvimento para alcançar um certo nível de conhecimento (Sharma & Shirsath, 2014).

Por isso, é imprescindível que as empresas despertem para a importância da formação contínua, primeiramente pelo seu valor em si no desenvolvimento das pessoas e, segundo, pela sua forte capacidade de motivar e reter pessoas na organização. É nesse sentido que se torna essencial que as empresas coloquem em prática mecanismos de formação que possibilitem melhorar o desenvolvimento de competências, para assim conseguir melhores resultados e adquirir vantagem frente a empresas concorrentes e num nível de sucesso nos negócios (Caetano & Vala, 2000; Chen & Huang, 2009).

Para a geração Y a formação é um meio para atingir objetivos pessoais de crescimento profissional, conforme referenciado por Alsop (2008), quando afirma que esta geração almeja rápido crescimento na carreira e condições para desenvolvimento contínuo de suas competências. Se é assim, as empresas que quiserem estar à frente, precisam estudar formas atrativas de incorporar a formação em sua rotina, mesmo que a curto prazo pareça um custo. Na verdade, apostar em formação é sempre um investimento, conforme diz Meignant (1999), que afirma que as políticas de formação profissional merecem ser vistas como uma vantagem,

uma vez que, por não serem atividades isoladas, mas sim elementos de um processo global de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, colaboram para a eficiência da empresa. Além, disso, a formação é um meio de acolhimento e integração, que beneficiam uma melhor adaptação ao meio de inserção, referidamente na questão socioprofissional, conforme afirmam Aníbal e Costa (1988). A formação é tão importante para as organizações que pode, sim, contribuir para a retenção de pessoas nas empresas, uma vez que é a chave para se desenvolver competências e reter colaboradores melhores e mais capazes (Huselid & Becker, 2011).

3.3.3 Compensação e Benefícios como forma de retenção

Os benefícios apresentados pelas empresas aos colaboradores podem ser constituídos de compensação e recompensas. O sistema de compensação é uma prática de recursos humanos que tem por finalidade compensar os colaboradores pelo trabalho e valor que trazem à organização (Gomes *et al.*, 2008). As compensações encontram-se associadas a questões monetárias e portanto incluem elementos como salário e todos os bens que possam ser calculados monetariamente, podendo também estes incorporar incentivos como pagamentos efêmeros suplementares ao salário e benefícios como automóvel, cartões de crédito, seguros de saúde, entre outros (Gomes *et al.*, 2008). As recompensas, por sua vez, dizem respeito a aspetos de motivação, relacionados às atividades do trabalho, ou seja, aos patamares de satisfação, autonomia, reconhecimento e progressão de carreira que os colaboradores percebem nas suas atividades (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1998). A oferta de benefícios visa, assim, oferecer aos indivíduos certas regalias para a melhoria da qualidade de vida e para contribuir com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. De acordo com Bilhim (2006), estas recompensas influenciam a coragem e motivação dos funcionários, para assumirem novas responsabilidades e novos riscos, trazendo certamente mais vantagens para a organização. De acordo com Chiavenato (2009, p. 108): “O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas

necessidades pessoais”. Dessa forma, são uma importante ferramenta na retenção de pessoas na organização. Conforme o mesmo autor, Chiavenato (2009, p. 624), “recompensar pessoas através dos benefícios sociais constituem os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

A compensação e benefícios, que engloba a política de remuneração das organizações, é um item essencial na retenção de pessoas na empresa. Conforme Lacombe (2005) para conseguir boa eficiência, faz-se necessário uma boa gestão dos sistemas de remuneração, instrumento indispensável para reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipa. Alguns tipos de benefícios são considerados obrigatórios, a considerar a legislação trabalhista em vigor, como é o caso do subsídio de férias, o subsídio de natal e o número de dias mínimo de gozo de férias. Entretanto, sempre há a possibilidade de as empresas oferecerem outros benefícios, mais específicos e direcionados aos seus colaboradores, como é o caso de seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, assistência farmacêutica, bolsa de estudos, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, prêmios por sugestões, agência bancária no local de trabalho, creches para os filhos, locais desportivos ou de lazer, atividades culturais, venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo, reconhecimento público pelo desempenho, auxílio para educação própria ou dos filhos, flexibilidade nos horários de trabalho (Lacombe, 2005).

De referir que conforme Mendonça (2002), as formas de implementação de recompensa e reconhecimento são motivacionais e têm algum impacto sobre a retenção de pessoas. A autora diz ainda que as pessoas que detêm competências de difícil aquisição e consideradas estratégicas para a organização, podem ser um diferencial estratégico na empresa. Entretanto, se não estiverem interligadas com as recompensas oriundas do resultado do trabalho, poderão não ter serventia. Portanto, benefícios adequados à realidade dos colaboradores e oferecidos como forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido

têm um forte impacto positivo na decisão das pessoas em permanecerem ou não na organização.

Dentre os inúmeros benefícios que uma organização pode oferecer, Smith e Galbraith (2012) e Cennamo e Gardner (2008) sugerem que a flexibilidade no trabalho é uma variável extremamente valorizado pela geração Y a tal ponto que, se tal for possível, estão disponíveis para reduzir o seu salário e, com isso, trabalhar menos horas.

3.3.4 Carreira como forma de retenção

Conforme Martins (2001), o termo “carreira” provém do termo etimológico oriundo do latim *via carraria* que significa estrada de carros. Ou seja, aqui se percebe a gênese do termo carreira como um trajeto, no qual a abordagem clássica considerou a carreira como uma estrada a ser trilhada em busca do sucesso profissional dentro de uma organização. Tem-se, aqui, a ideia da trajetória de uma pessoa em uma organização, como coaduna Ribeiro (2009), desde sua entrada neste contexto até sua reforma, permeando várias áreas da organização. Não é raro, ainda, encontrar pessoas que estiveram sua vida inteira ao dispor de uma única organização relatando, inclusive, sentimentos de gratidão e dever para com a organização que lhe deu, ao seu entender, uma oportunidade de construir a vida profissional. Robbins (2002) define carreira como “(...) um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida do indivíduo. O termo não se aplica apenas ao trabalho remunerado ou profissional (...) nem tem relação com a evolução do status ou da remuneração. Desta forma, além do emprego formal, a carreira pode referir-se aos estudos, a atividades autônomas ou ao trabalho voluntário” (p.459).

Porém, com as inúmeras mudanças do mundo cada vez mais globalizado, é perceptível uma alteração neste paradigma de carreira, que ao invés de ser de domínio da organização, passa ao domínio do indivíduo, sendo ele o único responsável pelo desenvolvimento e gestão de sua carreira, definitivamente separado das rédeas organizacionais. Isto porque, pelo facto

dos indivíduos proteanos assumirem maior responsabilidade pela sua carreira, as empresas precisam oferecer maior autonomia no que se refere à tomada de decisão sobre a própria carreira (Bhatnagar, 2017). A carreira é descrita por Derr (1986) como uma história de trabalho caracterizada por um sentido intencional que permite e homenageia os aspectos da vida de uma pessoa. Então, percebe-se a carreira como algo muito além do eixo profissional, e sim um conjunto de variáveis que, em conjunto, constituem o trajeto da vida de um indivíduo.

O conceito de carreira, segundo Ivancevich (2008) consiste em uma sequência de atividades relacionadas ao trabalho, seja ele em âmbito profissional ou não, e engloba tanto atitudes quanto comportamentos, não implicando em sucesso ou fracasso. No entanto, a carreira na vida de um indivíduo engloba várias etapas, as quais variam de acordo com a idade e com as necessidades consideradas importantes à medida que o profissional amadurece, muitas vezes perfazendo todas as etapas (Bolles, 2005). Dentro do ciclo da carreira, existem diferentes fases ou etapas, quais sejam: fase de estabelecimento, que é a fase inicial do emprego, após a admissão; a fase de evolução, onde se concentram as necessidades de estabilidade e realização no trabalho; a fase de manutenção, que alimenta necessidades de autoestima e autorrealização e a fase de aposentadoria, quando o indivíduo se retira da organização e satisfaz mais as necessidades de autorrealização em áreas diversas (Ivancevich, 2008).

Assim, uma vez que atualmente a carreira é gerida não só pela empresa como, e majoritariamente, pelo indivíduo, a gestão da carreira por parte da organização pode ter relativo algum na retenção de pessoas. Isto porque, se a empresa apresenta uma função estruturada para o desenvolvimento do colaborador e, conseqüentemente, de sua carreira, está a colaborar para a vontade do empregado em permanecer naquela empresa e contribuir com seus conhecimentos e experiências. Isto pode ser feito por meio de mecanismos que possibilitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador, programas de acolhimento e integração na empresa e uma série de benefícios que façam com o que o colaborador se sinta reconhecido e valorizado pela organização, o que facilitará o planejamento de uma carreira dentro da mesma empresa e, com isso, a retenção do

colaborador. Tapscott (2009) confirma que o dinamismo que existe entre a geração Y e a procura por um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional denotam que a flexibilidade no trabalho seja o único percurso admissível para que não seja preciso abdicar do crescimento na carreira. Portanto, para um bom profissional para a organização, vale despende todos os esforços para retê-lo, incluindo as oportunidades de carreira. Entretanto o plano de carreira deve ser atualizado ao longo do tempo e desenvolvido independentemente das ações da empresa, pois o trabalhador é o principal responsável pela sua carreira (Hanashiro, 2008).

Ng *et al* (2010) sugerem que a geração *millennial* almeja ocupar posições de importância na organização onde exercem as suas funções, ideia que é suportada por Cennamo e Gardner (2008) que defendem que os colaboradores mais jovens, quando comparados com colaboradores de gerações anteriores, como a geração X ou *Baby Boomer*, demonstram maior necessidade de alcançar posições de relevo dentro das organizações.

4 METODOLOGIA

Após estruturação da base teórica que sustenta esse estudo, na qual é demonstrado o que está na investigação científica e nos livros, acerca dos conceitos de captação e retenção e acerca do que se conhece sobre as gerações e, principalmente, a geração Y, partimos então para a parte mais prática desta investigação. Com o objetivo primordial de apresentar soluções para melhorar a captação e retenção de empregados da geração Y na empresa em estudo, definimos, então, métodos e técnicas de investigação no sentido de alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

4.1 O PARADIGMA E A ABORDAGEM

O paradigma desta proposta é fenomenológico, ou seja, paradigma interpretativo ou qualitativo que objetiva recolocar as noções científicas da explicação, previsão e controlo do paradigma positivista pela percepção, significado e ação (Coutinho, 2005). Isto porque pretende-se penetrar no mundo pessoal dos colaboradores da organização em estudo, para compreendê-lo e interpretá-lo. E, com base na análise das suas opiniões e percepções, apresentar um conjunto de recomendações para ajudar a organização em estudo a fazer face aos desafios da captação e retenção dos colaboradores da geração Y.

Esta pesquisa está classificada da seguinte forma: Quanto à abordagem é uma Pesquisa Qualitativa. Quanto à finalidade: Pesquisa Aplicada, porque pretende solucionar um problema específico, demonstrado no contexto do trabalho. Ou seja, aplicar o conhecimento na prática para a melhoria de um processo. Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. E quanto aos procedimentos: Pesquisa Estudo de Caso pois visa a descoberta de fenômenos em um contexto específico, ou seja, com aspetos peculiares da empresa estudada. Um estudo de caso vai apresentar três fases em seu desenvolvimento. Ele caracteriza-se da seguinte forma: inicialmente, há a fase exploratória; num segundo momento, há a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, num terceiro

estágio, há a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório (Ludke & André, 1986).

O estudo aborda as políticas e práticas de captação e retenção de pessoas existentes na empresa, com um enfoque particular na geração Y, com o objetivo de sugerir à empresa algumas opções de implementação de novas políticas e práticas que venham agregar valor e alcançar os objetivos propostos em relação aos seus colaboradores mais jovens. Para que isso fosse possível, utilizamos a metodologia composta por quatro fases: Uma fase de fundamentação teórica com a revisão de literatura e consulta a dados secundários, tais como pesquisas e estudos. A segunda fase de recolha de informações por meio de realização de entrevistas aos empregados da organização pertencentes à geração Y, para obter as suas opiniões, percepções e perspectivas. Uma terceira fase de análise e interpretação dos dados levantados e a última fase de apresentação de soluções às questões suscitadas através de sugestões de melhoria à empresa.

4.2 ESCOLHA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em vista a definição do método de investigação mais pertinente a ser utilizado neste estudo, na sequência definimos qual a técnica de investigação a usar. Escolhemos a realização de entrevistas para a recolha de dados, tendo sido elaborado um guião de entrevista (apêndice 1) com base em estudos existentes na literatura. Sabemos que a entrevista é uma conversa, realizada de forma intencional, que geralmente acontece entre duas pessoas, onde uma delas tem por objetivo levantar informações sobre a outra, podendo entretanto ser realizada com mais pessoas (Morgan, 1988). Para Gil (2007), uma das técnicas mais utilizadas na coleta dos dados no domínio das ciências sociais é a entrevista, e uma forma de interação social em que um dos participantes se apresenta como fonte de informação e o outro como o coletor de dados. Segundo Bogdan e Biklen (2010), uma entrevista é realizada com o objetivo de recolher dados descritivos de acordo com a percepção do próprio sujeito, o que possibilita ao investigador construir intuitivamente uma ideia sobre a forma como as

peessoas registam aspetos do mundo. Assim, as entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada, ou seja, com um guião pre-definido para a condução da conversa. Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada tem o seu foco em determinado assunto para o qual elaboramos um roteiro com questões principais, suplementadas por outras perguntas pertinentes às circunstâncias do momento da entrevista. O autor afirma que esse tipo de entrevista tem a possibilidade de fazer aparecer informações de forma espontânea e as respostas não estão condicionadas a um padrão pre-definido de alternativas, o que é uma mais valia para o estudo.

Manzini (2003) destaca que um levantamento de informações por meio da confecção de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos é possível. Ou seja, o guião é uma espécie de norteador para o investigador organizar os pensamentos e a sequência lógica das ideias que deve interrogar ao entrevistado. Estas entrevistas foram realizadas, então, de forma presencial e remota, via *Microsoft Teams*, de forma individual a colaboradores da geração Y que trabalham na empresa, para perceber quais as políticas de captação e retenção que consideram atraentes e quais as que avaliaram na tomada de decisão acerca do ingresso, permanência ou saída da empresa. Escolhemos a entrevista como forma de perceber como as pessoas vêem as políticas e práticas de recursos humanos, suas opiniões e pontos de vistas, de forma muito aberta e transparente, sem tempo para uma preparação prévia de respostas e, por isso, com o objetivo de que as respostas fossem fornecidas de forma espontânea e sincera.

4.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A fim de oferecer à investigação o suporte teórico imprescindível ao conhecimento do tema abordado, para posteriormente proceder ao estudo empírico do contexto prático, procedemos ao levantamento de dados através de pesquisa bibliográfica e análise documental. Os dados desta investigação foram recolhidos primeiramente através de pesquisa, em âmbito de investigação, a conteúdos, artigos e livros publicados acerca dos

temas de estudo de gerações, captação e retenção de pessoas, de entre outros considerados pertinentes. Para além disso, foram obtidas informações através de fontes secundárias acerca da empresa, suas características e sua área de atuação, tais como estudos realizados por consultorias externas ou empresas parceiras de anos anteriores, consultas ao *website* e materiais internos (Manual de Acolhimento, Relatório de Sustentabilidade), como forma de melhor perceber a cultura organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos e desenhar a estrutura de efetivo pessoal em relação ao que foi necessário para o bom andamento deste estudo.

Entende-se por pesquisa bibliográfica a pesquisa normativamente desenvolvida por material que já está realizado, e pode ser constituído por livros, artigos científicos, dissertações, de entre outros, os quais permitem que o pesquisador possa dali obter ideias ou conceitos sobre os assuntos que está a investigar. Gil (2007) considera que o fato de facilitar ao investigador cobrir uma série de fenómenos mais abrangentes do que poderia ser encontrado em uma pesquisa direta, é a principal vantagem da pesquisa bibliográfica. Por outro lado, a pesquisa documental, que em muito é semelhante à pesquisa bibliográfica, difere desta pela natureza de suas fontes. No caso em concreto, as fontes são materiais e conteúdos de natureza interna e institucional da Cachapuz, obtidas através da gerência de empresa e, portanto, fidedigna e confiável para a sua utilização neste enquadramento teórico.

4.4 DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha das informações foi a entrevista realizada a 75% dos colaboradores da geração Y, ou seja, convidamos os 100% dos colaboradores entretanto 75% aceitaram colaborar. O guião da entrevista está orientado para três grandes temas, quais sejam a atração, a retenção e a geração Y. Dessa forma, para cada objetivo a entrevistadora delineia algumas questões elencadas em sequência, para a obtenção das opiniões individuais acerca dos temas.

As entrevistas tiveram uma duração média de 32 minutos, tendo a entrevista mais curta 25 minutos e a mais longa 48 minutos, e, antes de iniciar a entrevista propriamente dita, foi explicado aos entrevistados o tema do projeto, as condições de confidencialidade e anonimato e explicados alguns conceitos, como o que são políticas e práticas de recursos humanos e o que é a geração Y. Além disso, cada entrevistado assinou um Termo de Consentimento, conforme modelo que se encontra no apêndice.

O guião de entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura apresentada neste projeto, e foi desenvolvido em quatro partes. Na primeira parte pretendeu-se fazer a caracterização e qualificação da pessoa entrevistada, através de perguntas para obtenção de dados pessoais e aspetos sociodemográficos (nacionalidade, idade, estado civil, parentalidade, cargo e habilitações literárias). Na segunda parte foram agrupadas as perguntas relacionadas à perceção do entrevistado sobre o tema da captação, com perguntas sobre o que atrai o entrevistado a trabalhar em uma empresa, o que valoriza na política de recursos humanos de uma empresa, como se deu o recrutamento para a atual empresa e quais os motivos que o levaram a decidir pelo projeto. Na parte seguinte, perguntas relacionadas à retenção, para verificar a intenção de permanência na empresa no curto e no longo prazo e destacar quais os fatores que contribuem para esta decisão de permanência, além de avaliar o que consideram que a empresa faz para reter as pessoas e qual a importância de algumas variáveis em sua decisão de permanência. Na quarta e última parte, questões relacionadas especificamente à geração Y, os desafios que as diferentes gerações impõem à gestão de recursos humanos, o que a geração Y valoriza e formas de retenção desta geração.

Como já mencionado, o guião de entrevista foi submetido a um teste piloto, realizado a um colaborador da empresa pertencente à geração Y, o qual foi retirado da amostra válida. Este teste piloto teve por objetivo analisar se as perguntas eram de fácil entendimento, se os entrevistados percebiam o intuito da pergunta, bem como avaliar o tempo de resposta e alguma possível dificuldade em responder às questões propostas. Ou seja, o pré-teste é aplicado a uma amostra reduzida, para assegurar a qualidade das questões, a razoabilidade da ordem destas perguntas e saber se as respostas correspondem ao que é pretendido (Pardal

& Lopes, 2011). Depois de realizado o teste piloto, ou pré-teste, algumas perguntas foram reformuladas com alterações de algumas expressões mais técnicas por outras de mais fácil percepção por todos e acrescentadas algumas informações que facilitasse ao entrevistado conhecer o objetivo da pergunta. Vale ressaltar que algumas das entrevistas tiveram de ser realizadas remotamente pelo *Microsoft Teams* devido ao agravamento da situação de pandemia da Covid-19 a partir do início do mês de outubro/2020, o que resultou em muitos colaboradores estarem em teletrabalho ou sentirem-se mais confortáveis em realizar a entrevista de forma não presencial.

Após a transcrição de todas as entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo. Entende-se por análise de conteúdo "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 2009, p. 44). Esta técnica supõe a análise do que está escrito no texto para permitir retirar algumas inferências, através da análise qualitativa com a presença ou não de certos elementos caracterizadores no texto transcrito. Posteriormente foram retirados excertos de texto para ilustrar a análise dos resultados, que serão apresentados na área reservada à análise e discussão.

4.5 PARTICIPANTES DO ESTUDO E PROCEDIMENTOS

Este estudo teve como universo os colaboradores da geração Y pertencentes à empresa Cachapuz. Assim, todos os 16 colaboradores da geração Y foram convidados a participar por meio de entrevista, bem como os 6 ex-colaboradores que se desligaram da empresa por iniciativa própria entre os anos de 2019 e 2020. O universo, então, foi a totalidade dos colaboradores da geração Y, independentemente do departamento onde realizam suas atividades, ou ainda independente de posicionamento hierárquico, e os ex-colaboradores que se enquadrem na geração Y, desde que tenham saído da Cachapuz por iniciativa própria. A análise do estudo foi feita, assim, com a totalidade das respostas obtidas

nas entrevistas e com o consentimento expresso de todos os participantes por meio de um documento assinado. Entretanto convém destacar que os ex-colaboradores não aceitaram participar do estudo ou porque a saída da empresa não ocorreu de forma amigável ou por acharem que não é oportuno falar de algo que já faz parte do passado.

Por questões de garantia do anonimato e confidencialidade das informações dos entrevistados, para cada entrevistado foi atribuída a letra “E” (de entrevistado) e um numeral, por ordem cronológica de realização das entrevistas. Ou seja, os entrevistados foram aqui designados como “E1”, “E2” ... “E12”.

5

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentamos os dados levantados no estudo realizado na empresa Cachapuz, à luz da literatura. Todos os dados foram categorizados de acordo com os temas suscitados, e sua análise efetuada com ajuda de software de análise de dados.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados para análise neste projeto foram recolhidos com recurso a entrevistas realizadas aos colaboradores da geração Y, após validação do guião de entrevista pelo pré-teste a um colaborador ativo em 17/09/2020. Desta forma, foi possível recolher a opinião e perspetiva de vários colaboradores da geração Y no contexto escolhido. A realização das entrevistas ocorreu entre os meses de outubro de 2020 a janeiro de 2021 e foram realizadas de forma presencial após o horário de trabalho ou no intervalo do almoço, e de forma remota, em horário pós-laboral. Optou-se pela realização de entrevistas, uma vez que existe um carácter subjetivo na utilização deste recurso (Cardoso, 2016), o qual é potencializado pelo fato de as pessoas possuírem mais abertura para falar o que pensam, e deixar aqui alguma margem de interpretação e condução das perguntas de acordo com o que é falado.

A análise de conteúdo do material recolhido foi efetuada com recurso a *software* de análise de dados qualitativos (Atlas Ti 9), para ganhar celeridade e fiabilidade nas análises. Em outras palavras, permite medir a frequência, a ordem ou a intensidade de determinadas palavras, de certas frases ou expressões ou de determinados factos e acontecimentos (Fortin, 2009). Para além de descrever situações, a análise de conteúdo pretende interpretar o sentido daquilo que foi dito pelo entrevistado (Guerra, 2006). Neste sentido, através do suporte do *software* Atlas Ti 9, a análise de conteúdo foi realizada de forma a codificar os dados e trabalhá-los no sentido de relacionar o que foi dito nas entrevistas com o problema em questão.

Após a realização das entrevistas, procedemos à transcrição integral do conteúdo gravado em áudio ou vídeo, para o formato digital escrito. Com uso da ferramenta Atlas Ti,

esses dados foram inseridos na plataforma para facilitar a codificação e posterior interpretação dos dados, além de possibilitar a retirada de excertos de forma mais célere. Após algumas leituras do conteúdo das transcrições das entrevistas, e com o destaque dado a alguns trechos dos documentos através de citações, criamos uma série de códigos, os quais estão abaixo identificados. Tal como proposto por Bardin (2009), elaboramos a divisão da análise de conteúdo por agrupamentos. Assim, na coluna categorias foram agrupados os temas centrais abordados na entrevista, agrupando-se todo o conteúdo relativo a estes temas. Na coluna subcategorias foram agrupadas as questões tratadas dentro de cada tema central, ou seja, o que foi falado pelos entrevistados de forma mais transversal. Na coluna unidades de registo foram transferidos os segmentos de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a frequência, através de excertos extraídos das entrevistas.

Tabela 5: Dados Demográficos dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Parentalidade	Escolaridade
E1	M	24	solteiro	0	Mestrado
E2	F	39	casado	2	Licenciatura
E3	M	27	casado	0	Secundário
E4	M	39	solteiro	0	Licenciatura
E5	M	25	solteiro	0	Secundário
E6	M	36	casado	3	Licenciatura
E7	M	34	solteiro	0	Licenciatura
E8	F	29	solteiro	0	Licenciatura
E9	M	33	casado	2	Secundário
E10	M	34	casado	0	Mestrado
E11	F	21	solteiro	0	Licenciatura
E12	M	39	casado	1	Licenciatura

Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, realizamos entrevista a 12 colaboradores da geração Y da empresa Cachapuz, ou seja, a 75% do universo de 16 empregados elegíveis. Ou seja, 4 colaboradores

declinaram o convite por razões pessoais que não quiseram partilhar. Apenas um dos colaboradores que declinou o convite o fez alegando que não possui informações suficientes sobre este assunto na empresa e por isso não sentia-se confortável em responder às questões propostas, uma vez que seria recém-chegado. As entrevistas foram realizadas de forma presencial e remota, uma vez que, em contexto de pandemia, muitas pessoas não estavam à vontade para a entrevista presencial, mesmo com o indicativo de seguimento das recomendações impostas pelo governo. Não conseguimos, entretanto, realizar entrevistas a ex-colaboradores da empresa que tenham se desligado por iniciativa própria, por motivos de ordem pessoal já referidos acima.

A tabela 6 abaixo sintetiza esta configuração, com as referidas divisões por tema, categoria, subcategorias e unidades de registo.

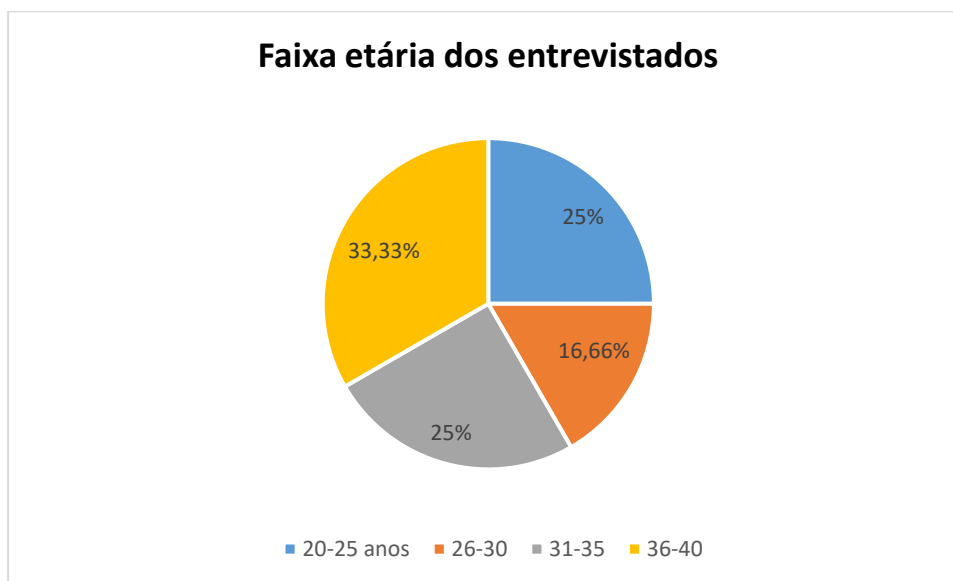
Tabela 6: Grelha de análise

Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Atração	Desafios	Dinamismo	E1: "...os desafios, se houver desafios... não gosto de empresas monótonas, pra assim dizer, gosto de empresas dinâmicas".
		Inovação	E1: "nunca se sabe por que é aquela questão de ter inovação ou não, se ficar um trabalho monótono..."
		Projetos	E7: "ter um projeto desafiante..."; E4: "me atrai o tipo de projetos que a empresa faz."; E3: "interesse num projeto diferente e ambicioso."
	Bom ambiente	relacionamento	E10: "Proximidade com os colaboradores, bom ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal." E5: "acima de tudo um bom relacionamento". E2: "Bom ambiente, bom relacionamento com os colegas e chefias".
		valorização	E2: "O que já referi: valorização". E11: "O que considero de maior valor é a valorização do trabalho".
		desenvolvimento	E11: "...proporcionando o desenvolvimento nos vários campos, profissional, pessoal, intelectual..."; E3: "Conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento".
	Políticas de RH	Condições de trabalho	E4: "que se preocupem com as condições de trabalho dos trabalhadores".
		Formação	E12: "me atrai... a formação continua".
		Carreira	E7: "valorizo uma política de gestão de carreiras".
		Integração	E3: "criar atividades para conviver e conhecer o novo colaborador. Integração"
	Imagem da empresa	referências	E5: "a reputação que a empresa já traz da referência de outras pessoas"; E6: "além do feedback de outros profissionais que já trabalham ou que trabalharam na empresa".
Retenção	Fatores de retenção	Integração Ambiente	E7: "em primeiro lugar um bom ambiente de trabalho"; E1: "O bom ambiente de trabalho contribui para querer estar cá".
		Valorização	E10: "Existe alguma valorização e reconhecimento, mas poderia ser melhor".
		Compensação e benefícios	E4: "poderia ter aumento de salário/benefícios". E6: "o esclarecimento sobre o salário"; E5: "nas empresas há um certo desrespeito com o tempo e com o funcionário, principalmente com o salário".
		Crescimento e carreira	E7: "as pessoas vão embora por falta de oportunidades de crescimento", E5: "Acredito que tenha de haver um progressão na carreira que seja muito específica e muito delineada no momento do contrato"
		Formação	E5: "a formação e o facto de ser continua também é bom, ou seja: é bom sabermos que podemos vir trabalhar e todos os dias aprendi alguma coisa nova sobre a indústria em causa".
Diferença geracional	Percepção do trabalho	Segurança no emprego	E6: "Nós da geração Y nos importamos menos e arriscamos mais"; E8: "esta geração não pensa arranjar, de uma forma geral, emprego para a vida, arrisca com mais intensidade que as anteriores".
		Pontos de vistas	E8: "É preciso a empresa conseguir perceber as diferenças geracionais e elaborar políticas ajustadas a cada uma."; E9: "se calhar é mais pela forma de pensar da geração mais nova, ser diferente da mais velha..."
	Pontos divergentes	Meios de comunicação	E4: "Um dos desafios é a escolha dos meios de comunicação para circular informação relevante. Os colaboradores mais antigos necessitam muitas vezes de comunicação presencial por não utilizarem email. Com os colaboradores mais jovens a comunicação pode ser feita por vários canais (redes sociais, vídeo chamada, email)."
		Flexibilidade	E1: "a flexibilidade de horário com possibilidade de chegar mais tarde ou mais cedo". E10: "De um modo geral a flexibilidade de horário, com as novas tecnologias a possibilidade de trabalhar X dias por semana em casa. "
		Convivência	E9: "termos pessoas que podemos considerar como amigos e termos algum carinho e é isso que nos faz querer vir para cá todos os dias por que estamos cá a trabalhar e conversarmos, falamos de outras coisas".

5.2 CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

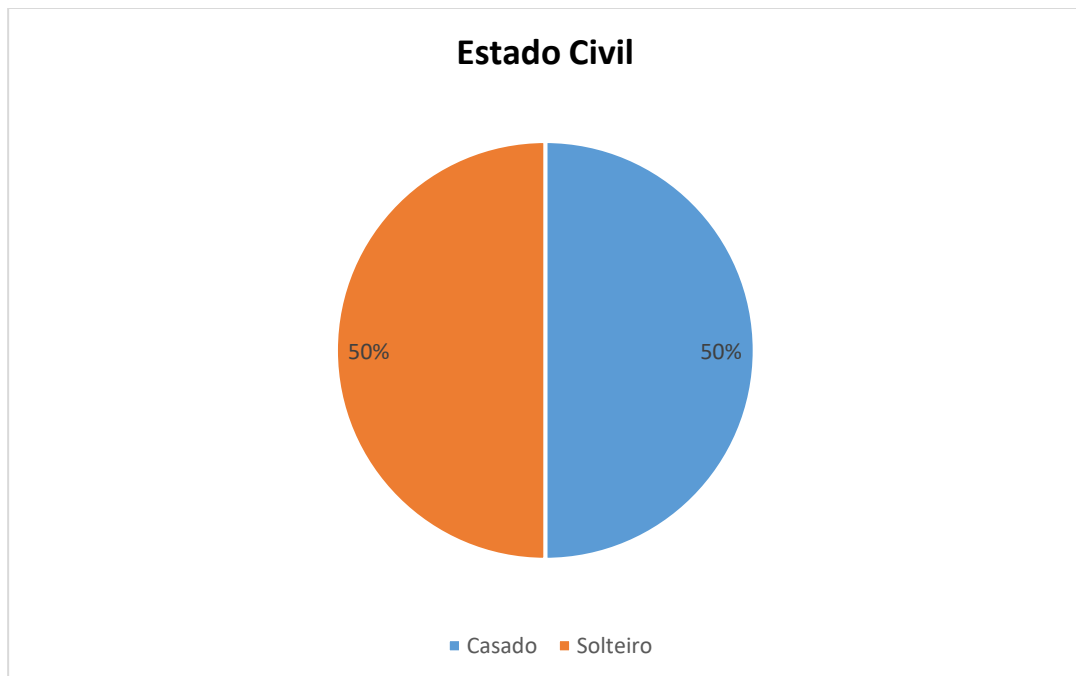
Do total de entrevistados, 13 são homens e 3 são mulheres. Destes, 25% possuem entre 20 e 25 anos, 16,66% entre 26 e 30 anos, 25% entre 31 e 35 anos e 33,33% entre 36 e 40 anos de idade. Ou seja, a maioria dos entrevistados possui mais de 30 anos, pelo que já têm alguma experiência profissional no mercado de trabalho. A distribuição dos participantes pelos intervalos de idades aparece indicada no Gráfico 1.

Gráfico 1: Faixa etária dos entrevistados



Em relação ao estado civil, 50% dos participantes são casados e 50% solteiros, tal como apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Estado Civil dos entrevistados

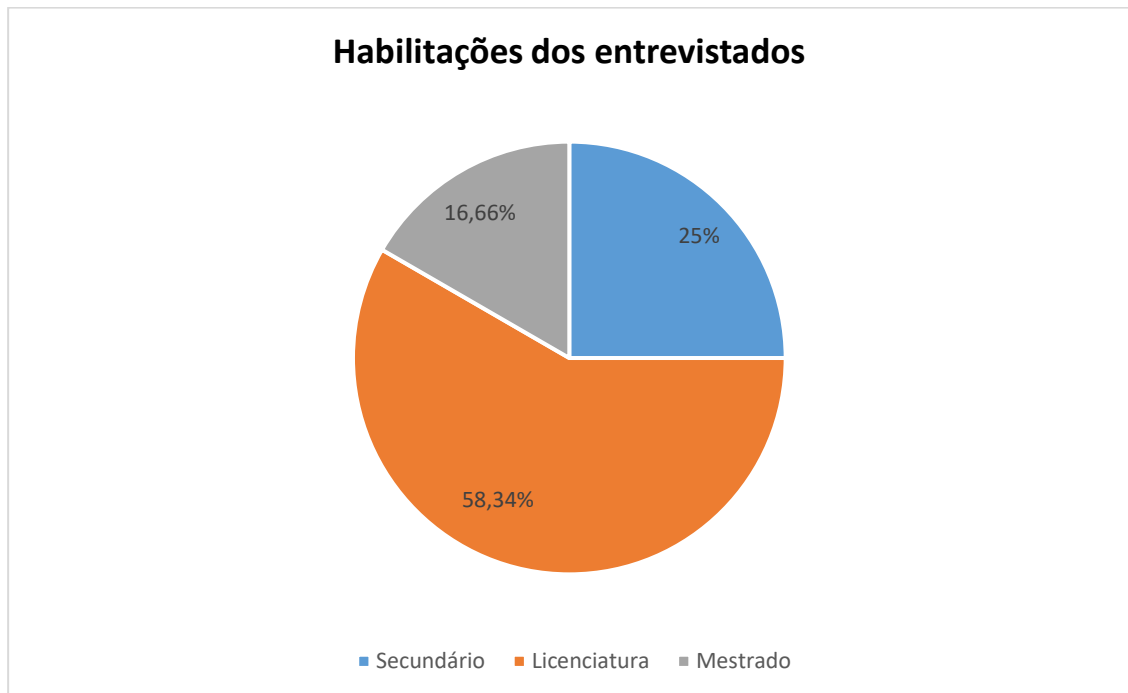


Já quando analisamos a parentalidade, 33,33% dos entrevistados possuem filhos e dos entrevistados com filhos, apenas 25% afirmaram com certeza ver a sua permanência na empresa a longo prazo, o que reflete que a retenção não está condicionada necessariamente à segurança no emprego ou à sensação de estabilidade.

Em relação às habilitações literárias, 25% dos entrevistados possuem o secundário, 58,34% possuem licenciatura e 16,66% possuem mestrado. Isto nos evidencia que a geração Y, no contexto estudado, é uma geração que valoriza o conhecimento e procura o desenvolvimento através das habilitações literárias, conforme coaduna Veloso, Dutra e Nakata (2008) quando refere que a geração Y dá grande importância à possibilidade de crescimento e a oportunidade de construir uma rede de relações que possam trazer oportunidades futuras. Vale ressaltar que nenhum dos colaboradores entrevistados possui habilitação literária inferior ao secundário, o que difere bastante dos colaboradores da

empresa que pertencem às gerações anteriores, onde muitos não tinham acesso ao estudo em níveis superiores.

Gráfico 3: Habilitações literárias dos entrevistados



5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta secção são apresentados e discutidos os dados que visam ir ao encontro do primeiro objetivo do estudo, ou seja, avaliar as formas de captação e retenção de pessoal, principalmente da geração Y, na empresa em questão. Aqui indicaremos se este estudo corrobora, contradiz ou apresenta algo novo em relação aos demais estudos existentes.

5.3.1 Atração

Aqui, procede-se à apresentação, análise e discussão dos dados relativos à captação dos colaboradores da geração Y. Ou seja, quais são os fatores que os atraem a trabalhar em determinada empresa e quais os fatores que o levaram a decidir ingressar nesta projeto da empresa em estudo. Conforme as respostas, categorizamos os temas para esta discussão.

5.3.1.1 Desafios

Muitos dos colaboradores entrevistados referiram que sentem-se atraídos por alguma empresa quando vislumbram a possibilidade de desafios. Isto coaduna com o que diz a literatura, como já referido anteriormente no autor Lombardia *et al.* (2008), que afirma que esta geração Y busca muito mais oportunidades de desafios. Ou seja, as respostas confirmam o que estudos anteriores afirmaram sobre os *millennials*.

Alguns colaboradores entrevistados afirmaram que procuram empresas que sejam dinâmicas, conforme os excertos abaixo apresentados:

“A inovação, os desafios, se houver desafios... não gosto de empresas monótonas, pra assim dizer...” (E1)

“O que me atrai é conhecimento, aprendizagem, desenvolvimento...” (E3)

Conforme podemos confirmar na literatura através da autora Pereira (2020), que afirma que a geração Y gosta de ambientes dinâmico, aqui verificamos que os participantes tem a esta mentalidade, que valorizam o fato de uma empresa ser muito mais dinâmica, inquieta, ativa. Isto justifica alguns participantes referirem que o dinamismo é um dos fatores de atração deles para trabalhar nas organizações.

Para além do dinamismo, identificamos que o tipo de projeto que é oferecido pela empresa pode ser um relecante fator de atração. Grande parte dos entrevistados referiu que um projeto interessante ou desafiante é uma componente relevante em sua decisão para ingressar em uma organização.

“A possibilidade de desenvolver um trabalho interessante e desafiante, que acrescente valor tanto para a empresa como para mim.” (E8)

“...me atrai a empresa ter um projeto diferente e ambicioso”. (E3)

“Sinto-me atraído pelo tipo de projeto que a empresa faz. Decidi entrar na Cachapuz pelo tipo de desafios que os projetos proporcionam”. (E4)

Para além de um colaborador que referiu a inovação juntamente com o dinamismo, um outro participante informou que o fato de a empresa ter inovação contribui para a sua decisão de atração e até de retenção na empresa. Consideramos, então, que as empresas inovadoras podem contribuir para atrair os *millennials* e encontramos respaldo no que diz Meister e Willyerd (2010) quando apresentam algumas forças que poderão afetar as empresas enquanto empregadoras, sendo algumas delas: a economia do conhecimento, que exige cada vez competências mais específicas; um ambiente de trabalho digitalizado; a banalização das tecnologias móveis, ao ter em conta que em alguns países há mais dispositivos do que cidadãos e a cultura da conectividade, não apenas nas gerações mais novas como nas anteriores. Ou seja, o resultado deste estudo corrobora com o que diz a literatura sobre o fato da inovação atrair jovens empregados. O pensamento de Perrone *et al* (2012) reforça as respostas encontradas neste estudo, quando afirma que os *millennials* buscam trabalhos com interatividade, dinamismo e inovação no seu local de trabalho.

...nunca se sabe por que é aquela questão de ter inovação ou não. Se ficar um trabalho monótono... e também é o que eu digo eu também não sei como vou estar daqui a 5 anos” (E1)

...porque é um desafio, era a minha primeira experiência de trabalho e é sempre um desafio. E também porque a Cachapuz está sempre a inovar”. (E1)

5.3.1.2 Bom Ambiente

Em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, se a empresa possui ou não um bom ambiente, onde as pessoas sentem-se bem e motivadas para o trabalho e relacionam-se de forma positiva, percebemos, mediante as respostas dos participantes, que este é um importante fator de atração, uma vez que alguns colaboradores (3) referiram que um bom ambiente é atrativo para trabalharem em determinada organização. Esta descoberta acaba por estar de acordo com a literatura, por exemplo no que diz Perrone *et al* (2012) quando afirma que os *millennials* buscam um ambiente menos enrijecido, com mais oportunidades de interação entre os colaboradores; São dirigidos para o trabalho em equipa e na igualdade entre todos os colegas, e obrigam as empresas a refletir na forma como atraem e retem seus colaboradores.

“A empresa já tem uma reputação criada, a informação que me deram é que respeitavam os funcionários acima de tudo e depois acabei por ficar agradado.” (E5)

“Gosto de empresas que tenham principalmente o bom ambiente entre colegas e a boa disposição da equipa.” (E1)

“Me atrai numa empresa a boa relação entre colaboradores.” (E12)

“Sou atraído pela proximidade com os colaboradores, o bom ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal.” (E10)

Um dos entrevistados revelou um importante contributo em relação à valorização do profissional no ambiente de trabalho, deixando, aqui, também um indicativo de que este pode ser um fator de atração dos profissionais por parte das instituições. Para estes novos ativos são relevantes palavras de incentivo, que consigam trazer sentimentos de conforto e confiança em si mesmos, opinando sem receio de serem criticados (Brack e Kelly, 2012).

“Os colaboradores devem-se sentir reconhecidos e valorizados, a maior razão de um colaborador sair de uma empresa é o facto do trabalho dele nunca ter tido um feedback, uma palavra.” (E2)

5.3.1.3 Políticas de RH

Identificamos, nas políticas de recursos humanos, alguns fatores de atração e captação dos *millennials* para as empresas. A maioria dos entrevistados referiu pelo menos uma política ou prática de recursos humanos como motivo de atração a uma organização. Não identificamos, entretanto, a componente de Salários e benefícios como fator de atração, mas sim de retenção, no qual falaremos mais à frente. Um ou outro entrevistado referiu a formação e/ou a integração como componentes que valorizam e que os atraem para aceitar um projeto em uma empresa. As condições de trabalho também foram fatores citados como relevante na hora de decidir onde trabalhar.

“Gosto de ver que a empresa oferece formação contínua.” (E12)

“Valorizo muito a formação e a integração, como foi feito comigo no programa de tutoria, ter alguém a orientar.”(E1)

“Que se preocupem com a condições de trabalho dos trabalhadores.” (E4)

“as condições que propõe, o tratamento que dão aos funcionários, a forma como gerem a relação de trabalho, ou seja: é importante os recursos humanos e funcionários haver uma comunicação constante e não haver ali uma barreira entre os dois porque depois acaba por causar uma divisão....” (E5)

5.3.1.4 Imagem da empresa

Alguns entrevistados citaram que a imagem que a empresa possui junto ao mercado, ou seja, a sua marca e as boas referências que possuem de pessoas que trabalham ou trabalharam na organização, também são fatores que contribuem para a que decidam por ingressar em uma organização. Dos 12 colaboradores, 3 referiram que as referências de determinada empresa contam para a decisão de candidatar-se àquela organização. A literatura considera que esta imagem ou referencial que se tem da empresa é a atratividade organizacional. A atratividade organizacional consiste na imagem da organização, enquanto entidade empregadora, e a mensagem que os colaboradores ou colaboradores em potencial pensam e falam sobre ela (Silva, 2014).

“Por outro lado, a partilha da ambição, que pessoalmente me atraiu numa empresa centenária como a cachapuz que busca constantemente a evolução e o desenvolvimento.” (E11)

“Um vizinho também que trabalhou cá, sabia mais ou menos o que fazia não que soubesse exatamente o que fazia, mas sabia o que é que era a cachapuz.” (E9)

“Decido candidatar-me a uma empresa... o fato de ser uma líder de referência e ser uma empresa conceituada em Braga.” (E8)

5.3.2 Retenção

Nesta secção pretendemos mostrar quais os aspetos relevantes para a geração Y, conforme as respostas dos participantes às entrevistas e correlacionando com o que diz a literatura apresentada. Então, aglutinamos os principais fatores de retenção nas subcategorias, que serão em baixo apresentadas.

5.3.2.1 Fatores de Retenção

Relativamente à questão se a empresa possui políticas e práticas de recursos humanos para reter os colaboradores, grande parte dos colaboradores entrevistados (mais de 30%) respondeu que desconhece se a Cachapuz possui políticas e práticas voltadas para a retenção de colaboradores, sendo que alguns disseram que, se a empresa as possui, não são comunicadas.

No quesito retenção, os colaboradores indicaram alguns fatores que consideram importantes para a sua permanência na empresa em que estão. Estes fatores são diversificados, entretanto alguns deles são transversais a um bom número de colaboradores. No decorrer desta discussão e análise apresentaremos os resultados do estudo, mas também a sua correlação com a literatura.

A boa integração no ambiente de trabalho, por exemplo, foi citada por 5 dos 12 colaboradores, o que nos mostra que muitas vezes a decisão de permanecer na empresa passa por esta componente. Ou seja, os entrevistados valorizam um bom ambiente de trabalho, onde sentem-se integrados e com bom relacionamento interpessoal, conforme destacamos abaixo:

“Se o colaborador gostar de estar na empresa ele não pensa em sair.”
(E5)

“Como já referido a equipa de trabalho ajuda muito a que me sinta bem e realizada e que tenha perspectiva de permanência na Cachapuz.” (E11)

“Valorizo a forma como sou tratado cá, como veem aquilo que faço, as vezes melhores as vezes piores. termos pessoas que podemos considerar como amigos e termos algum carinho e é isso que nos faz querer vir para cá todos os dias por que estamos cá a trabalhar e conversarmos, falamos de outras coisas, nos damos com toda a gente, mais é isso que nos faz sentir melhor.” (E9)

“Penso que os que saíram por iniciativa própria encontraram melhores cargos com melhores salários, mais desafios profissionais ou deixaram de se sentir bem na Cachapuz.” (E8)

“O ambiente de trabalho contribue para a minha vontade e permanecer na empresa. porque a questão assim de ter um tutor é mais fácil integrar no grupo, mais fácil conhecer pessoas e como ja foi referido que anteriormente não acontecia isso, havia muitas pessoas assim separadas, acho que sim.” (E1).

“O ambiente de trabalho fantástico e a confiança em mim depositada fazem com que eu queira estar cá.” (E3)

Em relação à valorização, mais da metade dos entrevistados, ou seja, 7 dos 12, acredita que há um reconhecimento e valorização de seu trabalho de forma positiva, sendo este reconhecimento suficiente e muitas vezes acima da média, se comparado com outras empresas. Entretanto, 2 dos entrevistados informaram não conseguir avaliar ainda se o reconhecimento e a valorização oferecidos pela empresa é bom ou suficiente, pois ainda têm pouco tempo de trabalho na organização e, por isso, ainda não conseguem avaliar. Apesar disso, estes 2 acreditam de deve haver um bom reconhecimento por parte da empresa, conforme o que veem ou escutam, relativamente aos demais colegas de trabalho. Apenas um dos entrevistados afirmaram que o reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa é insuficiente.

“ É proporcionar um motivo para o funcionário querer ficar cá, querer ser motivado e para ter uma prospeção, saber que agora está a receber isto daqui a x anos pode receber isto, com este vencimento, com este trabalho.” (E5)

“Sinto-me bem na Cachapuz e não tenciono mudar o meu posto de trabalho, pois sinto-me profissionalmente realizada e que o meu trabalho é valorizado e necessário, mas pessoalmente o reconhecimento dado ao trabalho

que tenho vindo a desenvolver tem sido espetacular. Acho essencial e gratificante para os integrantes da geração Y quando o seu trabalho é valorizado e respeitado.” (E11)

“Poder sentir-se como fazendo parte da empresa e perceber que é considerado alguém da empresa. toda gente é reconhecida por aquilo que faz em função do desenvolvimento que cada um tem.” (E9)

“Uma palavra por semana não custa e é uma forma do colaborador se motivar e manter um compromisso com a empresa. Sentir que se trabalha com um propósito.” (E2)

“Salário e benefícios são muito importantes. Com um bom desempenho e aumento da responsabilidade, não faz sentido manter o mesmo salário nem os mesmos benefícios, uma vez que se vamos acrescentando mais valor à empresa, temos também que acrescentar valor para nós. Tudo tem que ser equilibrado.” (E8)

“O que ouço falar do reconhecimento acho que sim, por que a questão do reconhecimento, também poder ser ouvida a voz dos outros é importante.” (E1)

“Hoje em dia tenho orgulho da empresa que represento, apesar e monetariamente não ser das melhores, as condições de trabalho e a equipa são fantásticos.” (E3)

“Existe alguma valorização e reconhecimento, mas poderia ser melhor.” (E10)

Quando falamos sobre a importância da política de compensação e benefícios na decisão de continuar na empresa, as opiniões dos entrevistados são bastante divididas. Se por um lado, mais da metade respondeu que a questão dos salários e benefícios interfere em sua

decisão de permanecer ou não na empresa, como forma de valorização do profissional e retribuição pelo seu bom desempenho, por outro lado os restantes entrevistados afirmam que não decidem permanecer na empresa por questões salariais. Afirmam que há outros fatores muito mais relevantes que os fazem continuar na empresa, que não a compensação e benefícios, como é o caso do bom ambiente de trabalho. Transcrevemos alguns excertos que resumem o pensamento dos entrevistados, nos dois pontos de vista.

“Uma coisa que valorizo e talvez não sei se se encaixará aqui no caso, é a valorização salarial do funcionário, ou seja: um bom funcionário, na minha opinião, deve ser valorizado e deve ser pago como tal.” (E5)

“Salário, as empresas em geral congelam os salários das pessoas e não dão perspectivas de aumentos, quer as pessoas façam muito ou façam pouco.” (E2)

“Saem por Salário e progressão na carreira.” (E4)

“...com um bom desempenho e aumento da responsabilidade, não faz sentido manter o mesmo salário nem os mesmos benefícios – uma vez que se vamos acrescentando mais valor à empresa, temos também que acrescentar valor para nós – tudo tem que ser equilibrado”. (E8)

“Na fase em que me encontro o mais importante será... desenvolver o espectro de conhecimentos para um desenvolvimento mais fundamentado e estruturado, logo este parâmetro (compensação e benefícios) torna-se irrelevante”. (E11)

Uma componente que tem um peso bastante relevante para a retenção dos *millennials* na Cachapuz é a possibilidade de crescimento profissional e oportunidade de carreira. Ou seja, sentir que podem crescer sem necessariamente mudarem de função, mas

crescer em termos de responsabilidades e aprendizagem. Neste sentido, metade dos colaboradores citou o crescimento como elemento influenciador em sua decisão de permanecer em uma organização. A ausência de oportunidades de carreira é apontada como um fator que pode resultar na decisão de abandonar a organização. Brack e Kelly (2012) afirmam que os millennials procuram trabalhar num local onde se sintam realizados, integrados numa organização que lhes permita o desenvolvimento contínuo das suas habilidades.

“Uma empresa centenária com profissionais fantásticos que certamente me farão aprender e desenvolver muitíssimo quer a nível pessoal quer a nível profissional é que me dá vontade de continuar cá.” (E11)

“Deram-me uma oportunidade de fazer coisas diferentes, uma oportunidade de ingressar no ensino superior...” (E9)

“No meu caso, até agora, o que me faz continuar são os desafios constantes. Do meu ponto de vista, o mais importante é iremos evoluindo tanto ao nível de carreira como ao nível de salário e benefícios por esse mesmo trabalho.” (E8)

“Nunca se sabe por que é aquela questão de ter inovação ou não se ficar um trabalho monótono e também é o que eu digo eu também não sei como vou estar daqui a 5 anos ou não.” (E1)

“É crescer com a empresa e tornar-me sempre melhor a cada dia.” (E3)

Conforme referido, uma das preocupações latentes dos entrevistados, e que ficou evidenciada nas respostas, é relativa à oportunidade de carreira. Alguns afirmaram desconhecer a existência de um plano de carreira na Cachapuz, enquanto que quase a

metade dos entrevistados responderam que não há uma carreira estruturada ou uma possibilidade de crescimento na carreira existente na empresa. Entretanto, outros participantes avaliam de forma positiva a possibilidade de crescimento na organização, muitos ter por base no tempo de empresa da média dos demais colaboradores, outros com base na sua própria experiência profissional na organização, onde conquistaram novas responsabilidades e conseqüentemente aumentos de salário.

“O que pesa para sair é, em alguns casos, o estagnar da carreira e a estagnação do salário.” (E5)

“Acredito que tenha de haver um progressão na carreira que seja muito específica e muito delineada no momento do contrato.” (E5)

“Na minha opinião as pessoas devem ter a oportunidade de mudar de função dentro das empresas, perguntar. Dar-lhes mais tarefas diferentes ou outras responsabilidades.” (E2)

“A cachapuz oferece a oportunidade de criar e inovar ilimitadamente dando as oportunidades para a construção do mesmo e assim o desenvolvimento de uma carreira profissional.” (E11)

“Não tenho conhecimento de nada em concreto. gestão de carreiras é muito importante (a gestão de carreira é a forma de sermos reconhecidos pelo valor que vamos acrescentando ao nosso trabalho e conseqüentemente à empresa. (E8)

“Boa em termos de aquisição de conhecimento. Menos boa em relação à progressão na carreira.” (E4)

“Da minha perspectiva, não quer dizer que seja o correto, será uma perspectiva do crescimento da carreira: as gerações mais antigas não tinham a mesma facilidade a atingir a escolaridade que nós tivemos, por exemplo os

meus familiares quiseram entrar no trabalho para sobreviver, para ter comida e tendo o 4º ano, 6º ano nunca tiveram a ambição de progredir na carreira porque sabiam que não tinham aquela hipótese, não tinham a escolaridade para o fazer”. (E5)

A formação também foi um dos fatores citados como sendo relevante para a decisão de ficar na organização. Alguns colaboradores afirmaram que a formação é importante e valorizada pelos colaboradores mais jovens. Apesar de ter sido citada apenas por 2 colaboradores como elemento de retenção, no decorrer das entrevistas a formação foi citada muitas vezes como sendo importante em uma organização, e encontramos na literatura informações que ratificam esta importância. Na atualidade já há muitas empresas que apostam na formação como um modo de retenção de ativos, financiando na totalidade ou de forma parcial uma ação formativa que possua impacto no desempenho da função, estimulando as competências do colaborador e a sua satisfação em relação à empresa (Flink *et al*, 2012).

“A formação, sim. Se eu tiver num sítio onde não sei muito bem fazer o meu trabalho vai frustrar, se não estou a fazer as coisas bem mais vale procurar outra coisa. É sempre importante saber o que estamos a fazer e aprender a fazer coisas novas. Uma aprendizagem contínua evita a monotonia.” (E5)

“A formação é muito importante pois sem formação não conseguimos crescer. Esta formação deve tanto ser recomendada pela empresa, como também procurada ativamente pelos colaboradores fora do trabalho.” (E8)

5.3.3 Diferença Geracional

O segundo objetivo do estudo visava dar conta das diferenças, em termos de preferências e valores, da geração Y em relação às demais gerações da empresa. Portanto, apresentamos abaixo essas diferenças que nos foram transmitidas através das entrevistas

realizadas aos colaboradores, seus pontos de vistas e suas formas de percepção da mesma realidade. Segundo Ribeiro (2013), o convívio das gerações no contexto empresarial suscita muitas divergências e discórdias, entretanto se forem geridas de forma satisfatória, alcançam resultados positivos e saudáveis, sendo esse o principal desafio na gestão de pessoas.

5.3.3.1 Percepção do Trabalho

Conforme já referenciado na revisão de literatura, os *millennials* têm uma forma diferente de pensar acerca de alguns assuntos, nomeadamente em relação ao trabalho, à importância que dão à segurança no emprego, dentre outros. Em uma breve análise geracional, Spies (2014) diz que os *baby boomers* preferem empregos duradouros, já os indivíduos da geração X são muito penetrados no trabalho, em busca da estabilidade financeira, enquanto que aos *millennials* procuram um crescimento rápido, sem problemas de avocar muitas responsabilidades ao mesmo tempo.

As respostas encontradas nas entrevistas realizadas comprovam o que a literatura refere: os colaboradores da geração Y percebem o trabalho diferentemente de como percebiam os seus pais. Em relação à segurança no emprego, por exemplo, apresentados fragmentos de entrevistas que ratificam este posicionamento dos colaboradores mais jovens da Cachapuz:

“...se calhar as gerações anteriores valorizavam o fato de terem um emprego e iam nesse emprego, por ser um emprego para toda vida. As gerações atuais se calhar é um bocado ao contrário, não sentem eles obrigados a ter um emprego.” (E9)

“Esta geração não pensa arranjar, de uma forma geral, emprego para a vida. Arrisca com mais intensidade que as anteriores.” (E8)

“Não tenho conhecimento de nenhuma política específica para retenção de trabalhadores de gerações mais jovens na empresa.” (E4)

“Eu acho que antigamente só se queria ter um trabalho e ficar a receber o seu ... Agora o que nós queremos é o bem estar, para assim dizer, tem aí a questão de arriscar mais.” (E1)

Da mesma forma acontece com os pontos de vista ou perspetivas de ver a vida, o trabalho. Enquanto que as gerações anteriores possuem ideologias diferentes e valorizam alguns fatores, a geração Y acaba por valorizar e acreditar em fatores diferentes. Segundo Veloso (2009) os *millennials* trazem consigo um diferente conceito de trabalho, tendo por base um contrato psicológico diverso do que foi determinado pelas gerações anteriores.

Isso, que já está explicitado na literatura, pode ser comprovado através deste estudo, conforme excertos abaixo. Entretanto, é de ressaltar que alguns entrevistados são da opinião que não basta categorizar as pessoas pela geração a que pertencem, mas também pela individualidade de cada um.

“Como em qualquer campo as diferentes gerações têm ideologias diferentes e formas de ver o mundo e a sua realidade de forma diferente logo o maior problema será coordenar e criar desafios e ações tão interessantes quer para as gerações mais antigas quer para os mais jovens visando anular o desinteresse de alguma das partes. (E11)

“Acho que se calhar é mais pela forma de pensar da geração mais nova, ser diferente da mais velha...”(E9)

“Penso que sim, porque a forma ver e avaliar é diferente para um colaborador que está a 3 anos na empresa comparado com outro colaborador que está a 30 anos na empresa.” (E12)

“A forma como encaram o trabalho, as gerações encaram o trabalho de forma diferente. O trabalho é importante, mas também têm outras prioridades. Há que aceitar isso, o que não significa que produzirão menos pelo contrário.” (E2)

“No meu ponto de vista, o principal desafio é o valor que cada geração atribui aos benefícios e às condições de trabalho, ou seja, o que uma pessoa de 50 anos valoriza, certamente não será o mesmo que uma pessoa na casa dos 20 valoriza. É preciso a empresa conseguir perceber as diferenças geracionais e elaborar políticas ajustadas a cada uma.” (E8)

“Embora se tente globalizar as práticas, a especificidade de cada um deve ter sido em conta. Não olhar só para as diferentes faixas etárias.” (E10)

“Um ambiente de trabalho positivo e que te dê motivação para trabalhar. A geração anterior não valoriza tanto isso”. (E6)

5.3.3.2 Pontos divergentes

Apesar da geração Y ser uma geração mais dinâmica, conforme confirmado na literatura e já referido neste estudo, estas pessoas também pensam diferente das gerações anteriores. Entretanto este equilíbrio entre os pontos divergentes é buscado entre a vida pessoal e profissional, muito mais do que as gerações anteriores, e também entre as formas de comunicar. Por exemplo, alguns colaboradores referiram que a forma de comunicar interfere no modo como se sentem parte da organização, ou influencia a motivação. Os mais jovens veem na forma de comunicar um desafio para a gestão de recursos humanos, por necessitar adaptar-se às diferentes gerações. A literatura nos dá indicativo de que este pensamento sobre a forma de comunicar é uma preocupação geral, e que as organizações devem estar atentas a todas as peculiaridades desta geração, os líderes têm de procurar as

formas mais ajustadas de atrair os millennials, investir em jeitos de comunicar por meio de sistemas de comunicação abertos que estimulem a partilha e inovação (Brack e Kelly, 2012).

“Por exemplo, alguns temas serão captados de melhor forma por das diferentes gerações se abordados em formatos diferentes. Também o ambiente descontraído e mais casual, onde existe uma comunicação fluida entre todos sem grandes distinções hierárquicas ou etárias.” (E11)

“Um dos desafios é a escolha dos meios de comunicação para circular informação relevante. Os colaboradores mais antigos necessitam muitas vezes de comunicação presencial por não utilizarem email. Com os colaboradores mais jovens a comunicação pode ser feita por vários canais (redes sociais, vídeo chamada, email).” (E4)

“Na questão por exemplo das formações que nós temos office 365, se calhar pra nós é uma questão tão banal, e se calhar para as pessoas de mais idade uma questão tão simples já é uma dor de cabeça.” (E1)

Outro ponto levantado pelos participantes do estudo foi a questão da flexibilidade como meio de encontrar este equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Metade dos participantes são da opinião que a flexibilidade é um importante fator de retenção, e as empresas que a oferecem saem na frente das demais. Um dos participantes também referiu a flexibilidade do ponto de vista dos benefícios, remetendo também a uma maior flexibilização nas questões compensatórias, já citada como um fator de retenção. Este resultado corrobora com o que dizem Perrone *et al* (2012) quando referem que esta geração valoriza estarem inseridos num ambiente de trabalho que favoreça a boa relação entre colaboradores, e que tenham em atenção a necessidade destes em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como à flexibilidade das condições de trabalhos, por exemplo horários e trabalho remoto.

“Nesta área as empresas devem fazer um upgrade no que toca às avaliações. A forma de trabalhar mudou, e as empresas tem de aprender a avaliar pelos objetivos cumpridos e não pelo tempo que estão no trabalho/horários.” (E2)

“Os mais jovens valorizam a flexibilidade de horário, trabalho remoto.” (E4)

“De um modo geral a flexibilidade de horário, com as novas tecnologias a possibilidade de trabalhar X dias por semana em casa. (E10)

“Eu acho que a questão da flexibilidade do trabalho é importante, temos 8 horas de trabalho por dia, mais o fato de chegarmos mais tarde, sairmos mais tarde, influencia na nossa vida...” (E1)

“Do meu ponto de vista, o mais equilibrado seria a empresa ter um leque de benefícios que podem ser escolhidos pelos colaboradores. Os que tem 20 anos iriam escolher uns, e os que tem 60 provavelmente iriam escolher outros, ao invés de ter x benefícios iguais para todos, partindo do princípio, muitas vezes equivocado, que todos valorizam esses benefícios.” (E8)

Em relação à diferença geracional, outro fator que é necessário ter em vista é a boa convivência entre os colaboradores das diferentes gerações. Muitos dos entrevistados citaram esta componente como relevante para a vontade de permanecer em uma organização.

“É adaptar-mos o tratamento que nós damos a todos no geral e fazemos uma linha em que tem que haver o equilíbrio para não prejudicar os mais velhos nem prejudicar os mais novos, haver aquele equilíbrio.” (E5)

“e isso parece-me essencial, a manutenção e o apelo a boas relações interpessoais entre as gerações.” (E11)

“Preservar a harmonia entre o passado e o futuro.” (E12)

“Eu acho que são mais dinâmicos, não sei, conseguem se adaptar mais rápido e ser menos cétricos, acho eu.” (E1)

Para além disso, 2 dos 12 entrevistados referiram de forma explícita que o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral têm relevante impacto em seu percurso profissional. Isto também já estava comprovado na literatura referenciada, e cada vez mais fala-se desta componente entre os mais jovens.

“...falta um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.” (E2)

“falta de tempo familiar é um dos motivos que os colaboradores deixam a empresa.” (E3)

Através da contagem de palavras em toda a análise de conteúdo realizada nas entrevistas, possível com o *software* Atlas Ti 9, e excluídas as palavras com pouca relevância (como por exemplo ao, a, quando, em, até, etc) tem-se um interessante resultado, visível na tabela 7. Isto reflete muito do que os entrevistados referiram, e o que consideram mais importantes para si que importa-nos observar e estar atento para estas palavras. Palavras como responsabilidade, carreira, interpessoal, salário e oportunidades, que são as 5 palavras com mais frequência nas entrevistas, refletem um pouco da forma de pensar dos participantes do estudo, que considera, assim como muitos da geração Y, como já visto neste projeto, que o trabalho deve refletir algo com impacto e crescimento. Isto pode ser percebido nas palavras responsabilidade e carreira, que nos transmitem a ideia de que estão dispostos a ter mais responsabilidade e que, talvez, a carreira seja um aspeto importante na atração e retenção

desta geração nas organizações. Já a palavra interpessoal nos transmite a ideia de relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, enquanto que a palavra salário dá-nos um indicativo de que o salário é sim algo relevante para a geração Y. Se seguirmos a ordem das demais palavras e na sequência da análise de conteúdo que fizemos, podemos ver que esta lista de palavras faz, sim, todo o sentido para responder à nossa problemática e orientar-nos nas sugestões a serem deixadas para a empresa do estudo.

Tabela 7: Lista de palavras

Palavra	Total
responsabilidade/s	36
carreira/s	34
interpessoal/ais	31
salário/os	31
oportunidade/s	30
formação/ões	29
interessante/s	27
desafio/s	25
valorizado/s	25
benefícios	24
equilíbrio	24
ambiente	21
relevância/relevante	21
estagnação/estagnar	20
salarial/ais	19
reconhecimento	18
relacionamento	18
desenvolvimento	17
flexibilidade	17
inovação/inovar	17
valorização	17
condições	16
comunicação	15
possibilidade	15
conhecimento	14
desenvolver	14
progressão	14
intensidade	13
reconhecidas	13
remuneração	13
valor	13
conceituada	12
confiança	12
evolução	12
iniciativa	12
valoriza	12
valorizavam	12
desafiante	11
perspetiva	11
referência	11
respeitado	11
tratamento	11
avaliar	10
evoluindo	10
incentivo	10
propósito	10
reputação	10
valorizam	10
valorizo	10
feedback	9
integrar	9
partilha	9
projetos	9
relações	9
salarial	9
crescer	8

Fonte: Atlas Ti 9 – documento da autora

5.4 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Após a análise dos resultados apresentados, e em seguimento aos objetivos propostos neste estudo, apresentamos as recomendações práticas desenhadas para a empresa Cachapuz, para que contribuam para o aumento da captação e retenção de pessoas da geração Y na organização. Vale a pena referir que todas as recomendações aqui descritas foram apresentadas à gerência da empresa e obtiveram aprovação. Algumas delas, inclusive, já estão em fase de implementação e outras estão em planeamento para os meses seguintes. Ou seja, a Avaliação de Desempenho já existia e foi melhorada com algumas alterações, o Programa de Tutoria e a academia corporativa que não existiam e passaram a existir, e a gestão de carreiras que está prevista ser implementada, fruto das recomendações deste estudo. Também ressaltamos que muitas sugestões têm o potencial de reter, mas também de atrair novos colaboradores.

Explicitaremos, portanto, as recomendações apresentadas à empresa, divididas por tópicos, conforme foram apresentadas na revisão de literatura deste estudo.

5.4.1 Carreira como forma de retenção

Em relação à oportunidade de crescimento e carreira como uma das possibilidades de retenção, a recomendação que deixamos é ao nível da gestão do desempenho como potenciadora de perspectivas de desenvolvimento e crescimento na empresa. Isto porque acreditamos que uma boa avaliação de desempenho fornece ao colaborador subsídios para melhor desenvolver as competências nas quais ainda não está com uma avaliação excelente. Através do *feedback* que a Avaliação de Desempenho permite, o próprio colaborador avaliado pode construir o seu plano de ação para a melhoria das competências, identificando os seus pontos a desenvolver. Isto porque, conforme já referido por Derr (1986), a carreira agora passa a ser muito mais um construto de vida do próprio indivíduo do que algo vinculado à organização. A revisão da Avaliação de Desempenho, com alterações dos atuais critérios para

critérios com o foco nas competências, divididas em técnicas e comportamentais. Além disso, para cada critério da avaliação existe uma ponderação a ser aplicada, de acordo com os objetivos e estratégias de cada departamento em separado. A apresentação da nova avaliação de desempenho aos colaboradores deve ser feita através de formação, na qual cada competência é explicada e demonstrado o que se espera dos colaboradores para que obtenham um crescimento profissional dentro da organização. A Avaliação de desempenho deve ser realizada através de sessões com cada colaborador e gestor, com a participação do departamento de recursos humanos. Segundo Erickson (2015), a realização de sessões periódicas influencia a retenção, uma vez que as *stay interviews* transmitem a mensagem aos colaboradores de que a empresa se preocupa com o seu futuro na organização. Estas entrevistas/ sessões são personalizadas, permitem a troca de ideias e pretendem identificar o que o colaborador pensa e as suas preocupações com o objetivo de satisfazer as suas necessidades. Assim, cada um pode desenvolver a sua carreira através do acompanhamento do desempenho que é esperado dele pela empresa, através da análise dos resultados da avaliação de desempenho. Ao final de cada sessão entre colaborador, gestor e recursos humanos, a empresa elaborará um plano de ação a ser partilhado entre os participantes das sessões. Este plano contém as atividades/ações que o colaborador deve realizar para melhorar determinada competência, o prazo para cumprimentos e sugestões de como realizá-la, para que, ao longo do próximo período avaliativo, o colaborador desenvolva seu desempenho para ficar acima da meta estabelecida. Com isso, a empresa possui mais uma ferramenta que justifique, objetivamente, aumentos salariais e promoções. Por outro lado, o colaborador, ao saber que a avaliação de desempenho tem esse importante papel, estrutura a sua carreira de forma a aumentar o seu desempenho naquelas competências que lhe são mais solicitadas e esperadas, identificadas na avaliação.

Pelas entrevistas realizadas, podemos constatar que a carreira é um fator importante de permanência na organização, e vale destacar que as questões relacionadas com as oportunidades de desenvolvimento já foram discutidas anteriormente, no tema da retenção. Destacamos alguns excertos sobre o assunto:

“Os principais fatores que contribuem para que eu fique cá são evolução da carreira, formação, salário e ambiente interpessoal. (E12)

“O gosto pelo trabalho que a empresa faz e a possibilidade de fazer cá uma carreira”. (E4)

Entretanto, é possível perceber, também através de alguns excertos, que a gestão de carreiras é um tema a ser melhor desenvolvido e estruturado na empresa em estudo, uma vez que alguns participantes referiram a necessidade de existir na organização uma política de carreiras clara e bem definida.

“Boa em termos de aquisição de conhecimento. Menos boa em relação à progressão na carreira”. (E4)

“Gostava de ter uma gestão de carreiras, ou seja, saber onde posso chegar e em quanto tempo”. (E7)

“Acredito que a Cachapuz retém os colaboradores, exceto na gestão de carreiras”. (E6)

Os autores Brack e Kelly (2012) afirmam que além da empregabilidade, a geração Y procura trabalhar numa área onde se sintam realizados, contextualizados numa empresa que lhes possibilite o desenvolvimento contínuo das suas competências. Têm necessidade de um trabalho interessante e desafiante, com foco no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências. Portanto, é através de um conjunto sistêmico de medidas implementadas, tal como a avaliação de desempenho e o plano de ação, que a Cachapuz poderá fazer da carreira uma forma de atração e retenção de colaboradores da geração Y, através de um plano de carreira facilmente percebido pelos colaboradores. Isto porque estes trabalhadores, como já referenciado, apreciam a rápida ascensão na carreira. Com este modelo de justificação de promoções e aumentos salariais baseados também na avaliação de desempenho, a gestão da carreira individual passa a ser muito mais uma responsabilidade e compromisso do

colaborador do que da empresa, como já é o novo paradigma da gestão de carreiras hoje. Um excerto que resume bem esta relação da importância da carreira e sua evolução e a retenção de colaboradores da geração Y pode ser encontrado nas palavras do E8:

“Ser um trabalho desafiante e que me tem feito crescer. Do meu ponto de vista, o mais importante é sermos reconhecidos pelo nosso trabalho (não faz muito sentido ter uma série de benefícios se não se tem uma boa prestação), e iremos evoluindo tanto ao nível de carreira como ao nível de salário e benefícios por esse mesmo trabalho”. (E8)

5.4.2 Formação como forma de retenção

Para este quesito, a nossa recomendação é a elaboração de um Programa de Incentivo à Educação, no qual os colaboradores que atingirem níveis mais elevados do que os que possuíam ao ingressar na Cachapuz, tanto em habilitações académicas quanto em conhecimentos de línguas estrangeiras, recebem um aumento percentual em seus salários, como reconhecimento pela nova formação e como incentivo para a busca por novos conhecimentos.

Além disso, sugerimos o fortalecimento da Academia Cachapuz, uma unidade de formação especializada da empresa Cachapuz, criada em 2020, que visa a aprendizagem colaborativa para alinhar o desenvolvimento de competências aos desafios do negócio. É, portanto, uma entidade de formação corporativa, criada com o intuito de facilitar o ensino de competências críticas e transmissão de *know-how* para os diversos *stakeholders* da organização. O principal objetivo da Cachapuz Academy é, então, a formação, tanto internamente para os próprios colaboradores, quanto externamente para clientes, fornecedores e parceiros da organização em um segundo momento. Atualmente, a academia só realiza formações aos seus colaboradores. A mais valia que visualizamos para esta academia em relação a outros programas de formação que já existem em entidades formadoras e institutos técnicos/universidade é a possibilidade de ações formativas estrategicamente desenhadas e extremamente focadas nas áreas de negócio em que a

Cachapuz detém conhecimento. Para além disso, dada a especificidade do negócio, centros de formação, institutos profissionais e/ou unidades formadores tradicionais não dispõem de conhecimento teórico suficiente e aliado à prática, e prática esta que é pautada pelo rigor e qualidade, conforme os valores da organização. Dessa forma, os colaboradores podem ter acesso fácil e rápido a uma ampla gama de cursos de formação, o que contribui para o desenvolvimento pessoal e estruturação de suas carreiras, fatores vistos como importantes para a geração Y. Se a empresa puder contribuir com esses valores que os novos empregados partilham, com certeza será uma forte opção de escolha para trabalharem e, então, aumentará seu índice de retenção de pessoal. Meinster (2010) diz que para as organizações conseguirem reter indivíduos da geração Y é preciso ter em conta os seguintes pontos: importância do *feedback*, as oportunidades de aprendizagem e a abertura para a criação de novas amizades.

Além disso, outra recomendação que envolve a academia corporativa é alargar as formações em competências transversais, as chamadas *softskills*, pois hoje em dia são extremamente valorizadas, principalmente pelas novas gerações, inclusive a geração Y. O excerto abaixo embasa a nossa perspetiva sobre o fortalecimento da Cachapuz Academy como ferramenta de formação contínua:

“... a formação e o facto de ser contínua também é bom, ou seja: é bom sabermos que podemos vir trabalhar e todos os dias aprendi alguma coisa nova sobre a indústria em causa. No meu caso eu gosto de contacto com pessoas e aqui o ambiente é um ambiente que no geral é tudo muito simples, as pessoas são muito abordáveis, podemos conversar com qualquer pessoa; os recursos humanos sinto que não há uma barreira, ou seja”.(E5)

“...a formação, sim. Se eu tiver num sítio onde não sei muito bem fazer o meu trabalho vou frustrar, se não estou a fazer as coisas bem mais vale procurar outra coisa. É sempre importante saber o que estamos a fazer e

aprender a fazer coisas novas. Uma aprendizagem contínua evita a monotonia.” (E5)

Apesar de possuir um certo custo de implementação pela aquisição de uma plataforma digital de aprendizagem, estruturação da academia e produção dos primeiros cursos e conteúdos, a longo prazo uma academia corporativa reduz os custos, não somente com a formação, que passa a ser contínua, habitual e de fácil acesso ao colaborador, mas também com a produtividade e retrabalho. Isto porque, quanto mais formação de caráter prático e contínuo, que é o foco maior de uma formação apresentada por uma entidade corporativa, mais desenvolvimento para as pessoas, mais conhecimento e, conseqüentemente, menos erros na execução de tarefas e aumento do desempenho, produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para além disso, é possível efetuar uma mudança de comportamentos e atitudes, através de formações comportamentais específicas e bem direcionadas às necessidades reais da organização.

Outra recomendação nossa é criar um Programa de Aprendizagem Entre Pares. O programa Rede de Aprendizagem entre Pares é baseado no conceito de *peer learning* adaptado ao contexto empresarial. O conceito, segundo o professor da Universidade de Harvard, Eric Mazur (2015), é baseado na interação na sala de aula ao envolver os alunos numa abordagem de conceitos, privilegiando a partilha e discussão entre eles, com foco nos processos e resultados alcançados por meio de um ambiente colaborativo capaz de influenciar o processo de aprendizagem dos alunos, contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento de habilidades como perguntar, discutir, escutar, fazer e ensinar.

Esta não é uma modalidade de formação habitualmente desenvolvida nas empresas, mas sim uma modalidade baseada na Aprendizagem Assistida por Pares – AAP e muito aplicada na educação. A AAP ou *peer instruction* é um método de ensino-aprendizagem no domínio da educação e pode ter sua adaptação ao contexto empresarial, uma vez que a interação entre pares facilita a criação de redes de aprendizagem profissional, uma vez que

emula bem a aprendizagem colaborativa (Rhodes, Stokes & Hampton, 2004). A Aprendizagem Assistida por Pares é o uso de estratégias de ensino e aprendizagem nas quais os estudantes aprendem entre eles e também com outros sem a intervenção imediata de um professor, desenvolvida pelo Mazur (2015). Segundo o professor, os benefícios esperados com esta recomendação passam por acelerar o processo de aprendizagem prática, facilitar a interação entre os participantes por não existir níveis hierárquicos, com maior abertura para diálogo, por considerar o ambiente de aprendizagem e não o ambiente empresarial, diminuir o receio de errar ou ser corrigido por um superior hierárquica e favorecer o desenvolvimento cognitivo através do ensino e partilha de conteúdos.

Assim, a sugestão é formar pares de colaboradores de todas as áreas da empresa para participarem do programa, com duração de 3 meses e reuniões quinzenais. O Programa consiste em apresentar a cada par um tema a ser desenvolvido durante o período proposto e apresentado no encerramento do programa, através da geração de ideias, com eleição de uma para o respetivo projeto de implementação. O desenvolvimento do tema consiste em realizar pesquisas bibliográficas, pesquisa de mercado, apontamentos e estudos de *benchmarking* em outras empresas, em conjunto com o par, para a troca de observações e registos, e depois sugeridas ideias, para posterior eleição de uma para a implementação na empresa (novos produtos, novos serviços, melhorias de processo). A meio do programa, os pares deverão realizar um ponto de situação com os demais pares, para uma partilha de ideias mais globalizada e multidisciplinar, onde todos poderão opinar nos demais temas dos outros pares. As reuniões de ponto de situação poderão ser acompanhadas por algum diretor/responsável de área da empresa, que irá dar diretrizes e opiniões acerca dos temas levantados, para que os pares possam direcionar a aprendizagem com o apoio de alguém mais experiente. Ao final do programa, cada par deverá apresentar o resultado do trabalho desenvolvido, com a lista de ideias sugeridas para a implementação. Os excertos das entrevistas que se seguem sublinham o papel de relevo atribuído pelos entrevistados à formação.

“...muita importancia pois sem formação leva à estagnação. A formação é o constante aprendizado”. (E7)

“muito importante pois sem formação não conseguimos crescer. Esta formação deve tanto ser recomendada pela empresa, como também procurada ativamente pelos colaboradores fora do trabalho”. (E8)

5.4.3 Acolhimento e Integração como forma de retenção

Para aumentar a retenção de pessoas da geração Y na empresa Cachapuz, apresentamos à gestão de topo, um projeto para implementação de um Programa de Tutoria, onde para cada novo colaborador contratado pela empresa é designado um tutor pelos nove meses iniciais de contrato, com a realização de reuniões quinzenais de *feedback* entre tutor e tutorando, além de acompanhamento por parte dos recursos humanos. Para facilitar o entendimento do programa, é disponibilizado ao tutor e ao tutorando um manual, com o plano de trabalho esperado e com maiores explicações sobre o programa. O principal objetivo do programa é facilitar o processo de acolhimento do novo colaborador, através de uma pessoa que mostra-se à disposição para orientar, apoiar e apresentar a empresa ao recém-chegado, além de agilizar o processo de integração do novo funcionário à empresa. Com o programa de tutoria, a retenção é facilitada, uma vez que o acolhimento e integração bem sucedido favorece à permanência na empresa, por aumentar o sentimento de segurança e auto-eficácia, que reduz a intenção de turnover (Fisher, 1985; Louis, Posner & Powell, 1983 citados em Ascensão, 2009). Ou seja, a importância do acolhimento e integração dos novos é um consenso, visto que uma integração adequada e efetiva demonstra ser um fator importante para a intenção de permanência de colaboradores nas empresas em que estão a trabalhar (Taylor, 2002). Quando os indivíduos se adaptam com sucesso ao seu papel e ambiente, a probabilidade de deixarem a empresa é consideravelmente menor (Wanous, 1980 citado em Ascensão, 2009).

Aliado à formação como forma de retenção de colaboradores da geração Y, recomendamos à Cachapuz a elaboração de uma formação com base na integração e acolhimento, que é a formação A Minha Empresa. Esta ação tem por síntese apresentar a empresa, as instalações físicas e os vários departamentos da organização de forma detalhada, em um período de 5 (cinco) dias a partir da contratação do novo colaborador. Através desta formação, não apenas ao novo colaborador é dado a conhecer a empresa em mais detalhes, mas também aos demais colegas é permitido ter um primeiro contato com o colaborador, com uma interação por pelo menos algumas horas em que este esteja a conhecer o departamento. Assim, espera-se que o novo colaborador sinta-se muito mais acolhido e mais rapidamente integrado à organização. Para elementos da geração Y, isto é uma mais valia, uma vez que valorizam esta componente, pois visam desenvolver-se cada dia mais, buscam possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e a segurança de que as suas competências estão sempre em contínua evolução (Andrade, 2010). Este posicionamento constante na literatura é referendado em alguns excertos de entrevistas:

“Valorizo muito a formação e a integração, como foi feito comigo no programa de tutoria ter alguém a orientar”. (E1)

“... criar atividades para conviver e conhecer o novo colaborador. Integração mesmo”. (E3)

“A política de integração...e ter um canal aberto com a diretoria foram fundamentais”. (E6)

5.4.4 Benefício como forma de retenção

Uma vez que os benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores contribuem para a vontade de permanência na empresa, apresentamos à Cachapuz sugestões de opções de flexibilidade nas jornadas de trabalho a serem implementadas pela organização,

como por exemplo o implemento de *HomeOffice* (teletrabalho) para os departamentos onde é possível. Isto porque os autores Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) acreditam que as organizações apresentam vantagens ao adotarem políticas organizacionais que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, enquanto que Pereira (2020) afirma que para os millennials é muito importante ter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.. Guerreiro et al (2006) defendem ainda que esta prática pode elevar a produtividade, tendo em vista que os tempos de trabalho são ajustados às necessidades dos colaboradores e atrai novos potenciais trabalhadores para a empresa. Isto fica ratificado nas respostas de alguns entrevistados, sobre o que os faz permanecer na organização:

“As condições gerais, as condições da empresa em si e as condições que a empresa proporciona fora do trabalho. Por exemplo: passe de autocarro, os benefícios que a empresa proporciona”. (E5)

“A retenção em muitos dos casos talvez passe pelos benefícios salariais, ou seja: faz-se uma pré-retenção, se um colaborador nunca puser em causa sair, não há necessidade de ser retido”. (E5)

“O aumento de salário/benefícios tem impacto na retenção das pessoas”. (E4)

Com a situação de pandemia vivenciada no início de 2020, a Cachapuz adotou o teletrabalho como flexibilidade de trabalho a cerca de 50% dos seus colaboradores. Ao longo do primeiro semestre, a empresa avaliou a postura dos profissionais e dos gestores na temática, e percebeu que muitos colaboradores que realizaram teletrabalho estavam satisfeitos com os resultados, conforme depoimento da Gerente em maio de 2020, Graça Cunha Coelho.

A nossa sugestão de benefício relacionado à flexibilidade de trabalho é, que, uma vez por semana em dia pré-definido com a equipa, os colaboradores de alguns departamentos possam trabalhar a partir de casa ou noutro sítio escolhido, desde que o trabalho pode ser

efetuado remotamente através dos sistemas tecnológicos integrados da organização. Como alguns dos colaboradores exercem funções que não requer a interação física com outros elementos da equipa na maior parte do tempo, é possível ser desenvolvido através do portátil do colaborador que está a realizar o trabalho, não estando limitado, portanto, a um espaço físico e sim virtual. Para os colaboradores das outras áreas onde não é possível a realização do teletrabalho, aqueles que quiserem, podem optar por realizar jornada de trabalho reduzida na época de verão e festividades natalinas, diminuindo o intervalo de almoço para 30 minutos e, assim, podendo sair 30 minutos antes do horário por compensação. Isto visa oferecer um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através de maior tempo livre para opções de lazer e família.

Sugerimos, ainda, a opção da saída mais cedo às sextas-feiras. Neste caso, o colaborador reduz o horário de almoço de segunda a quinta-feira para 30 minutos, e nas sextas-feiras sai às 13 horas. Esta medida foi implementada em caráter experimental em abril de 2020, devido à situação de pandemia e para que as pessoas pudessem estar mais tempo em casa ou ir aos supermercados e farmácias sem enfrentar longas filas. A ideia partiu da sugestão de alguns colaboradores de terem alguma flexibilidade de horário e, após apresentadas algumas opções de flexibilização por parte dos recursos humanos, a gerência validou esta.

A empresa realizou então um inquérito aos colaboradores sobre este assunto em abril de 2020, e o resultado desta medida implementada foi bastante satisfatório e muitos manifestaram que gostariam de manter a flexibilidade de horários após a pandemia do covid-19, por isso recomendamos a sua implementação de forma estruturada e definitiva. A flexibilidade no trabalho é, conforme pode-se constatar nos excertos abaixo, um importante fator de retenção para a geração Y:

“A geração Y quer horários flexíveis, benefícios”. (E7)

“...e a flexibilidade de horário com possibilidade de chegar mais tarde ou mais cedo é uma forma de reter as pessoas”. (E1)

Para além disso, o equilíbrio entre a vida pessoa e a vida laboral, que é conseguido também por meio de benefícios dados aos colaboradores, tem sua relevância, segundo afirmam os entrevistados. Dessa forma, recomendamos pensar na possibilidade de criar um pacote de benefícios flexíveis para os colaboradores da Cachapuz. Ou seja, um pacote de benefícios onde cada colaborador pode escolher, dentre uma lista pré-definida, quais os benefícios que são mais interessantes para cada um, com uma revisão periódica – por exemplo, anual – da lista de benefícios escolhidos.

Esta lista deve ser previamente elaborada pelo departamento de recursos humanos de forma a ser dividida em categorias e com custos semelhantes, para que seja o mais igualitária possível, independentemente das escolhas do colaborador. Já há inúmeras empresas que desenvolvem este tipo de serviço através de plataformas informáticas, como por exemplo FlexBen, AON, Coverflex e VipDistrict. Estas plataformas são sistemas que auxiliam as empresas implementar e gerir o pacote de benefícios flexíveis, com funcionalidades facilitares tanto para a gestão quanto para os utilizadores. Salientamos que os benefícios flexíveis é baseado na diversidade e individualidade das pessoas e, por isso, variedade de interesses. É uma forma de dar aos colaboradores o poder de escolher quais os benefícios que mais lhes agrada, com a determinação de um valor máximo estabelecido. Em resumo, a empresa estabelece valores para cada benefício e determina valor global para cada colaborador gastar dentro de uma planóia de opções em categorias, como seguro saúde, bolsa educação, plano de reforma. Para Blanco (2006), quando uma empresa adota a política de Benefícios Flexíveis, ela estabelece o valor que quer investir em benefícios, restringindo a exposição ao aumento dos custos dos benefícios. Segundo o autor, os benefícios flexíveis são uma ferramenta para a motivação dos colaboradores, além de serem vantajosos também para a empresa, que consegue satisfazer e atender com melhor qualidade seus colaboradores sem ter um aumento nos custos. Os excertos abaixo são ilustrativos da sua relevância, no caso reiteremos o uso do primeiro, já evidenciado em outro momento:

“Do meu ponto de vista, o mais equilibrado seria a empresa ter um leque de benefícios que podem ser escolhidos pelos colaboradores (os que tem 20

anos iriam escolher uns, e os que tem 60 provavelmente iriam escolher outros) ao invés de ter x benefícios iguais para todos, partindo do princípio, muitas vezes equivocado, que todos valorizam esses benefícios”. (E8)

“Com um bom desempenho e aumento da responsabilidade, não faz sentido manter o mesmo salário nem os mesmos benefícios – uma vez que se vamos acrescentando mais valor à empresa, temos também que acrescentar valor para nós – tudo tem que ser equilibrado”. (E8)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve início com a apresentação de um sumário executivo, com uma breve síntese do que é pretendido neste estudo. De seguida, introduzimos o tema e a sua justificação, no capítulo 2. Após ler diferentes autores sobre o tema, esta autora acredita que os resultados obtidos corroboram com as principais ideias já estudadas, de que a geração Y é diferenciada das gerações anteriores e têm objetivos de vida distintos das gerações anteriores. O ponto de vista que possuem sobre determinado assunto, no que acreditam ou o que esperam de futuro são alguns dos temas que apresentam alguma divergência, conforme verificamos entre os entrevistados. Tudo isto está sintetizado no capítulo 3. No capítulo 4 foi apresentada a metodologia utilizada e o porquê da sua escolha.

Toda a apresentação da empresa está registada no capítulo 5, onde podem-se verificar a estrutura da empresa, bem como as principais políticas e práticas de recursos humanos aplicadas, de uma forma geral. Esta descrição da empresa, juntamente com as tabelas que nos trazem dados concretos sobre a organização em estudo, foram imprescindíveis para que pudéssemos perceber a dinâmica da empresa e estruturar o guião de entrevista para posteriormente analisar os resultados obtidos.

O estudo foi realizado com o objeto de dar recomendações de como atrair e reter colaboradores da geração Y na empresa centenária estudada. Especificamente, os objetivos foram assim definidos:

- Avaliar as formas de captação e retenção de pessoal, principalmente da geração Y;
- Analisar o que distingue, em termos de preferências e valores, a geração Y das demais gerações na empresa;
- Sugerir recomendações que melhorem a captação e retenção de pessoas da geração Y na empresa.

Os principais resultados obtidos neste estudo foram favoráveis em relação aos objetivos propostos. Este estudo conseguiu avaliar as formas de captação e retenção de pessoal da geração Y na empresa centenária em questão, através das respostas dos participantes às perguntas propostas, após uma revisão da literatura. Também conseguiu-se perceber, não com a profundidade desejada, quais as preferências e valores da geração Y e, assim, verificar que podem ser diferentes dos demais colaboradores pertencentes a outras gerações. Também consideramos que o objetivo de recomendar melhorias no processo de atração e retenção destes colaboradores no contexto estudado foi atingido, porém pode ser otimizado futuramente, se, para além da geração Y, forem estudadas as demais gerações na empresa.

7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A revisão de literatura correspondeu às expectativas em parte, uma vez que, por se tratar de um projeto com enfoque mais prático, pretendeu-se apenas contextualizar o assunto abordado. Entretanto, uma revisão de literatura mais exaustiva e mais baseada nos últimos artigos publicados sobre o assunto talvez fosse um contributo mais interessante para a investigação. Mas, mais uma vez referimos, o objetivo deste projeto é mais voltado para a parte prática e para a análise do tema em uma determinada empresa.

No capítulo 4 foi apresentada a metodologia utilizada, a qual consideramos que não foi suficiente pois a amostra não correspondeu à totalidade do universo, e por isso não foi alcançada a saturação das respostas às questões por meio das entrevistas. Talvez com a aplicação de outra metodologia complementar, como a aplicação de questionários aos demais colaboradores das demais gerações na empresa ou mesmo a observação aos colaboradores pertencentes à geração Y para tentar perceber posturas e colocações em diferentes ambientes, ou seja, em conversas informais, em reuniões de equipas, os objetivos em relação à metodologia seriam atingidos.

Procuramos não apenas analisar os dados obtidos com a metodologia aplicada, mas também analisar tudo o que foi encontrado, com base em trechos de entrevistas para apresentar a opinião dos próprios empregados da geração Y da empresa em questão. Depois analisou-se qualitativamente as variáveis, sob a ótica dos entrevistados, para que pudéssemos, então, sugerir opções de melhoria e práticas de recursos humanos com o objetivo de atrair e reter pessoas da geração Y para a empresa Cachapuz.

Um ponto importante observado neste projeto foi que, apesar de todos os entrevistados pertencerem à mesma geração, as opiniões são muito individualizadas, ou seja, cada indivíduo pensa de uma forma que acaba por complementar outros, mas algumas vezes possuem pontos de vistas levantados apenas por uma única pessoa. Isto nos levou à descoberta de outros problemas que devem ser estudados pois atuam como fatores da percepção das pessoas acerca do tema, como por exemplo o *background* das pessoas, a opinião

da família, as experiências de mobilidade internacional e vários outros fatores. Acreditamos, e isto pode ser um problema a ser estudado mais à frente, que não é apenas a faixa etária de uma pessoa que determina a sua maneira de pensar. Por mais que fazer parte desta ou daquela geração influencie a forma de ver o mundo, não é o único fator determinante para a tomada de decisão de querer participar de determinada organização (atração) ou nela permanecer (retenção). Ou seja, é necessário também estudar outras variáveis para além da geracional, se quisermos perceber o impacto da geração Y no mundo empresarial.

Como limitações de estudo, identificamos a falta de oportunidade temporal, nesta investigação científica, para medir os resultados a médio e longo prazo das recomendações apresentadas à empresa para a melhoria da captação e retenção de pessoal qualificado da geração Y. Uma vez que existe um prazo para início e fim da investigação, a autora sentiu-se limitada, em relação ao tempo, quanto à percepção dos resultados concretos das recomendações práticas que foram sugeridas e implementadas na organização, desde perceber se as ideais seriam implementadas e, se implementadas, quais os resultados objetivos e subjetivos as recomendações trariam. Para além disso, o fato de a empresa possuir um número razoavelmente reduzido de colaboradores e nem todos terem sido entrevistados pode ser considerado uma limitação do estudo. Com efeito, caso o número de participantes fosse maior, maior seria a probabilidade de análise do contexto empresarial de forma mais completa e abrangente.

Outro constrangimento decorre de, após iniciado o projeto, no ano de 2020 se ter assistido a uma crise pandêmica devido à doença Covid-19, o que trouxe impactos menos positivos à investigação, quais sejam: as pessoas, por medo, receio ou desconhecimento, começaram a recusar a participação em entrevistas presenciais. Ao optarmos pela entrevista remota, através da plataforma *Microsoft Teams*, e pelo fato de as entrevistas serem gravadas para a futura transcrição, alguns elegíveis à entrevista recusaram-se a participar, por entender que a confidencialidade e o anonimato poderiam ser quebrados em virtude de as entrevistas estarem na internet, na rede da empresa. Outra situação que pode ser considerada como limitação a este estudo, envolve também a questão pandêmica. Muitos dos colaboradores

não aceitaram participar do projeto, pois alegavam que estavam com um volume de trabalho ainda maior do que antes devido às medidas restritivas impostas pelo governo. Alguns elegíveis tinham que conciliar a vida profissional em teletrabalho, com a vida escolar em aulas online, as necessidades da casa e da família e a pressão psicológica que assombrou-nos a todos por muito tempo. O medo, o acesso em excesso a informações sobre o vírus, o perigo do contágio e a adaptação à nova realidade colocaram muitas pessoas em conflitos internos, e talvez esta seja uma das razões pelas quais alguns se recusaram a participar neste estudo, uma vez que talvez não estivessem bem consigo mesmo e sem tempo para dispendar em temas que não se fosse obrigatórios, mas apenas solicitados.

Outra limitação identificada neste estudo foi o fato de a autora ser colaboradora da empresa em questão. Se por um lado facilitou no alcance mais rápido das informações que serviram de base para este projeto, por outro dificultou pelo fato das pessoas entrevistadas confundirem o papel de investigadora com o papel de colaboradora. Por mais que isto fosse explicado antes das entrevistas, muitas informações talvez não foram ditas como seriam a uma pessoa totalmente desvinculada da empresa. Isto torna-se ainda mais acentuado devido à área de recursos humanos, pois as pessoas temem que as informações ditas possam ser utilizadas para outro fim e, assim, sofrerem alguma forma de retaliação ou represália por ter exposto seus pontos de vista sobre as políticas de recursos humanos atual. Isto porque percebemos que há muito mais aspectos positivos ressaltados do que negativos.

Consideramos ainda que as entrevistas realizadas foram bastante curtas, se analisadas a quantidade de perguntas e a complexidade do tema. Entretanto acreditamos que este fator talvez se deva à pouca experiência da entrevistadora em conduzir as entrevistas, principalmente as entrevistas iniciais, que foram as de menor duração. No decorrer do processo, entrevista, as habilidades de perceber nas entrelinhas o que as pessoas estão a responder e colocar novas questões foi aparecendo. Contudo, consideramos que este ponto foi uma limitação ao melhor desenvolvimento do estudo e que pode ser otimizado em estudos futuros.

Em relação às recomendações futuras, consideramos que deve haver um estudo mais abrangente e exaustivo, para perceber se a realidade atualmente vivenciada na empresa Cachapuz assemelha-se à realidade de outras empresas do mesmo ramo de atividade ou da mesma região onde está situada, ou até mesmo realizar uma análise comparativa em épocas diferentes e anteriores, se for possível através do levantamento de informações, tendo em vista ser uma empresa centenária. Ou seja, recomendamos um estudo comparativo envolvendo outras empresas, talvez por localização geográfica, ou por dimensão das empresas, ou pelo volume de negócios, para analisar de forma mais completa e rica em dados, a abordagem efetuada e os seus resultados. Além disso, recomendamos um estudo comparativo a ser realizado na mesma empresa, porém em época distinta ou a incluir outras gerações, para além da geração Y objeto deste estudo. Um estudo que englobe todas as gerações e a percepção de todas acerca do mesmo tema, a captação e a retenção de pessoas, talvez traria resultados mais enriquecedores para o mercado de trabalho e o contexto empresarial, além do contributo para a investigação.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G., & Cordeiro, H. T. D. (2013). *Perfis de carreira da geração Y*. Encontro da Anpad, 37. Rio de Janeiro.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco: Jossey- Bass
- Andrade, C. (2010). *Transição para a idade adulta: das condições sociais às implicações psicológicas*. *Análise Psicológica*, XXVIII (2), 255-267.
- Aníbal, A.A & Costa, V. (1988). *A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores: As empresas/ organizações e a gestão dos seus recursos humanos*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13ª ed). Londres: Kogan Page.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Barton, C.; Fromm, J. & Egan, C. (2012). *The Boston consulting group*. The millennial consumer – Debunking Stereotypes.
- Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: why the tide has turned. *Bersin by Deloitte/Linkedin*

- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ª ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanco, V. (2006). *Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon
- Bolles, R. & Bolles, M. (2005). *The 2005 what color is your parachute?* California: Tem Speed.
- Brack, J. & Kelly, K. (2012). *Maximizing millennials in the workplace*. UNC Kenan Flagler Business School
- Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1998). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Cavazotte, F. , Lemos, A., & Viana, M. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162-180.
Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251>
- Ceranic, S., & Popovic, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. *Agroinform Publishing House*, 3, 71 -74.

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi:10.1108/02683940810904385
- Chen, C. e Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chiavenatto, I. (2009). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed). Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.-L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 137-151.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multicountry evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Correia, A; Montez, R. & Silva, G. (2016) *Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo*. <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-quevem-revolucionar-o-capitalismo>
- Coutinho, C. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas* (1985- 2000). Braga: CIEd, Universidade do Minho.
- Debert, G. G. (2004). *A reinvenção da velhice. socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. São Paulo: Edusp.

- Delvas, R. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists: The diverse career orientations of today's workers*. California: Jossey- Bass Publishers.
- Doh, J., Smith, R., Stumpf, S., & Tymon Jr, W. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 35-42.
- Dutra, J. (2008) *Gestão de carreira*. GV executivo 7 (1), 56-61
- Duarte, A. (2011). *Retenção: cenário e dilema*. São Paulo: Hay Group.
- Erickson, A. (2015). *Communication and employee retention*. Londres: International Encyclopedia of Interpersonal Communication
- Faissal, R (2005). *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV
- Festing, M., & Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Flink, R., Ferreira, C., Honorato, G., Araujo, J., Proença, T. (2012). *Porquê e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas Empresas*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, Brasil
- Freeman, M. (2018). *CSR and millennial job attraction: The case of academia BAI & Total*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed). São Paulo: Editora Atlas.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso & C., Jacques, E. & Cason, K. (1994). *Human capability: a study of individual potential and its application*. Virginia: Cason Hall.
- Gómez-Mejía, L, Balkin, D, & Cardy, R. (2001). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall
- Guerra, I. C. (2006) - *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia
- Guerreiro, M, Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar*. Manual para as Empresas. Lisboa: CITE.
- Hanashiro, D. & Mitiko, M.(2008). *Gestor do fator humano*. São Paulo: Saraiva.
- Harman, W. & Hormann, J. (1997). *O trabalho criativo*. São Paulo: Cultrix
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. *Winter Marketing Educators Conference*, 1-20. Las Vegas: University of Bamberg
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management [Editorial]. *Journal of Management*, 37(2), 421–428. <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.

- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos - princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Leal, J. (2018). *Geração X, Y ou Z: as verdades por trás do estereótipo*. O Papel, 79(6), 36- 37.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. P. (2008). *Políticas para dirigir los nuevos profesionales: motivaciones e valore de la generation Y*. Documento de investigação, Universidade de Navarra, IESE Business School. Barcelona, Espanha.
- Ludke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU
- McNulty, Y., & De Cieri, H. (2016). *Linking global mobility and global talent management: the role of ROI*. Employee Relations, 38(1), 8-30
- Magbool, M., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.
- Mannheim, K. (1993). *El problema de las generaciones*. REIS: Revista Espanhola de Investigações Sociológicas, 1 (62), 193-242.
- Manzini, E. (1990/1991). *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática, v. 26/27, p. 149-158,
- Manzini, E.(2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel
- Marras, J. P. (2007). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Martinez, L. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora Rh, Lda.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Mazur, E. (2015). *Peer Instruction: a revolução da aprendizagem ativa*. Porto Alegre: Penso
- Meinster, J. C; Willyerd, Karie. (2015) Como orientar a Geração Y. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbrbr.uol.com.br/comoorientar-a-geracao-y/>
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. (2ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meister, J., Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today*. New York: Harper Business
- Mendonça, M. (2002) *Retenção de talentos por meio de reconhecimentos e recompensas*. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Departamento de Administração: Tese de Mestrado em Gestão Empresarial.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group as qualitative research*. Newbury park, CA:Sage
- Navarro, E. (2002). *Retenção de talentos*, São Paulo: Siamar
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281.
- Pardal, L., & Lopes, E., S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Pereira, D. (2020). *A geração millennials e o mercado de trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional*. Mestrado em Marketing e Comunicação. Coimbra:

Instituto Politécnico de Coimbra.

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31352/1/DANIELA_PEREIRA.pdf

- Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2012). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, 6(3), 546-560. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Anelise_Dos_Santos/publication/305994434_A_p_Os_millennials_e_as_suas_expectativas_do_mercado_de_trabalho_e_das_organiza%C3%A7%C3%B5es_percepcao_das_organizacoes_pela_Geracao_Y/links/57a92d4308ae0107eee71b5c
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha e Campos, R., Cardoso, C. C., Marques. C. A., e Gomes J. F. S. (2010), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, F. B. (2013). *A importância da qualificação para o mercado de trabalho*. Recuperado de <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html>
- Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico- prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12 (2), 203-216.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rhodes, C., Stokes, M. & Hampton, G. (2004). *A practical guide to mentoring, coaching and peer*. Networking: teacher professional development in schools and colleges. London: RoutledgeFalmer.
- Rocha, P. (2015). *Manual de integração para clínica Levittá e ITC Vertebral*. Relatório de estágio. Criciúma, Brasil: Universidade do Extremo Sul Catarinense. disponível em <HTTP://REPOSITORIO.UNESC.NET/HANDLE/1/3840>

- Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora R
- Sharma V. & Shirsath M. (2014). Training – A motivational tool. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (3), 27-35
- Shaw, S. and Fairhurst, D. (2008). *Engaging a new generation of graduates*. Education and Training, 366-78
- Silva, C. (2012). *Diferencial corporativo para a atração e retenção de talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina*. Londrina: Revista Inesul
- Silva, E. (2014). *O efeito do controlo comportamental na motivação intrínseca dos trabalhadores*. Porto: Faculdade de Economia do Porto
<https://hdl.handle.net/10216/77398>
- Smith, S., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating. Younger Library Staff. *Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135-144.
- Spies, R. (2014). A gestão de pessoas e o conflito de gerações. *Revista de Administração Dom Alberto*, 168-187
- Sousa, M. J; Duarte, T; Sanches, P. G; Gomes, J. (2015), *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (10ª ed), Lisboa: Editora LIDEL.
- Stanimir, A. (2015). Generation Y – Characteristics of Attitudes on Labour Market. *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(2), 22 – 28
- Stein, J. (2013) *Millennials: The Me Me Me generation*. TIME! Magazine, 20, (1) 1–9
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. Nova York: McGraw-Hill Education.

- Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293
- Taylor, S. (2002). *People resourcing* (2ª ed.). London: CIPD
- Teodoro, A. (2015). *Linguagem não verbal na integração de novos funcionários*. Artigo Científico. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba, disponível em <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/431/1/AlineTEODORO.pdf>
- Twenge, J.; Campbell, S.; Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. São Francisco: Wiley Trade.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura
- Vasconcelos, K.; Merhi, D.; Goulart, V. & Silva, A. (2010). A Geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Gestão* 8 (2) 226-244

9 APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de entrevista a colaboradores

Objetivos Específicos	Questões da entrevista
Caracterizar a amostra	Nacionalidade Idade Estado Civil Parentalidade Cargo Nível de escolaridade
Captação	1. O que o atrai a trabalhar numa empresa? 2. O que valoriza, em relação à política de recursos humanos, em uma empresa? 3. Como se candidatou para trabalhar na Cachapuz? 4. Quais os fatores que o levaram a decider ingressar no projeto na Cachapuz?
Retenção	1. Como vê a sua permanência na empresa no curto prazo? 2. E a médio e longo prazo? 3. Quais os fatores que contribuem para que permaneça na empresa? 4. Como avalia as oportunidades de crescimento apresentadas pela empresa? 5. Como é que avalia a valorização e o reconhecimento que a empresa revela pelos seus colaboradores? Suficiente, reduzida, acima do mercado...

	6. De que forma a Cachapuz procura reter os colaboradores (políticas e práticas de GRH)? Como avalia as práticas de Gestão de Recursos Humanos na retenção dos colaboradores? O que acha que falta fazer ou poderia ser feito de forma diferente? 7. De que forma as políticas e práticas abaixo interfere em sua decisão de permanecer na empresa: - Formação; - Gestão de Carreiras; - Compensação e benefícios. 8. Na sua opinião que motivos levam os colaboradores a deixar a empresa por iniciativa própria? 9. Como avalia o número de saídas da Cachapuz por iniciativa própria? Número elevado, baixo, equiparado a outras empresas?
Geração Y	1. Que desafios colocam as diferentes gerações à Gestão de Recursos Humanos? 2. Considera que as práticas de RH devem ser diversificadas e ajustadas às gerações (faixas etárias)? De que forma? Pode exemplificar? 3. O que acha que a geração Y valoriza em uma empresa que as gerações anteriores não valorizam com a mesma intensidade? 4. Em que medida a empresa se esforça para reter os seus colaboradores das gerações mais jovens? De que forma procura reter? Que condições oferece?

Pretende acrescentar alguma informação que considere relevante para a investigação ou esclarecer alguma dúvida?

Agradeço a sua disponibilidade e o seu contributo para este projeto. Obrigada.

Apêndice 2

Consentimento para a Entrevista sobre a captação e retenção de geração Y

Data: ____/____/____

Esta entrevista é realizada no âmbito do projeto de mestrado em gestão de recursos humanos, da Universidade do Minho e tem como finalidade perceber a captação e retenção de pessoas da geração Y para oferecer recomendações de melhoria. Pode escolher se deseja, ou não, participar nesta entrevista e pode decidir interromper a qualquer momento. Apesar do uso de dispositivos de gravação, as respostas serão anónimas e não serão mencionadas na íntegra no estudo. Não existem respostas certas ou erradas, contudo gostaria de ouvir o seu ponto de vista. Para uma maior validação das respostas desejo que seja o mais honesto possível.

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do entrevistador: _____

De seguida irei colocar um conjunto de questões onde pretendo abordar os objetivos da investigação. As respostas a estas questões devem considerar e refletir de forma real as práticas utilizadas na empresa.