

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM MARKETING E VENDAS**

**JAQUELINE DIAS COSTA DUARTE**

**O PROCESSO DE ATRAÇÃO, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DA GERAÇÃO  
*MILLENNIALS* NA EMPRESA TELEFÔNICA BRASIL S/A.**

**São Leopoldo**

**2018**

JAQUELINE DIAS COSTA DUARTE

**O PROCESSO DE ATRAÇÃO, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DA GERAÇÃO  
*MILLENNIALS* NA EMPRESA TELEFÔNICA BRASIL S/A.**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Marketing e Vendas, pelo Curso de MBA em Marketing e Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Me. Luciane Wolff

São Leopoldo

2018

## RESUMO

Cada geração possui interesses distintos e isso representa um desafio para as organizações. A geração Y, também conhecida como geração *millennials*, representada pelos colaboradores nascidos entre os anos de 1980 a 1995, é conhecida por possuir uma nova visão em relação ao trabalho e, por consequência de suas expectativas, são pessoas interessantes e importantes para as empresas, dadas as suas habilidades e seus talentos cultivados com a tecnologia do mundo atual. Para os membros dessa geração, é fundamental que as empresas observem as necessidades individuais de cada colaborador, buscando adaptar-se para captar, motivar e reter estes profissionais, diminuindo a rotatividade dessa geração, elevando e/ou mantendo seu nível competitivo no mercado. Esta pesquisa tem implicações práticas para a Telefônica Brasil S/A. quanto ao seu papel em conquistar e manter profissionais da geração *millennials*. Para que fosse possível atingir os objetivos propostos, elaborou-se uma pesquisa, de caráter exploratório/descritivo, que fora aplicada por meio de questionário fechado e entrevistas individuais semiestruturadas aos colaboradores da área corporativa do canal TOP. Os resultados obtidos demonstraram que a geração Y é movida por desafios, demonstra grande interesse em adquirir novos conhecimentos e espera reconhecimento, credibilidade e crescimento profissional dentro da organização. Pôde-se perceber que a Telefônica Brasil S/A. está voltada à atração e manutenção desta geração, pois proporciona ações para a qualidade de vida de seus colaboradores, está inserindo novos formatos de gestão, criando e estimulando o acesso à alta direção para facilitar o diálogo dos executivos com os jovens, gerando um ambiente informal, o qual permite que as pessoas desenvolvam suas habilidades, criem novas ideias e tenham a liberdade virtual que a internet e as redes sociais propiciam.

**Palavras-chave:** Geração Y. Atração. Motivação. Retenção.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participantes da entrevista .....	19
Quadro 2 – Limitações dos métodos de pesquisa.....	22
Quadro 3 – Indicadores de Fatores de Atração.....	23
Quadro 4 – Indicadores de Fatores de Motivação.....	27
Quadro 5 – Indicadores de Fatores de Retenção.....	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 AS GERAÇÕES</b> .....	<b>7</b>
2.1 GERAÇÃO X .....	7
2.2 GERAÇÃO Y .....	8
2.3 GERAÇÃO Z .....	9
<b>3 GESTÃO DOS JOVENS PROFISSIONAIS</b> .....	<b>11</b>
3.1 ATRAÇÃO .....	11
3.2 MOTIVAÇÃO .....	13
<b>3.2.1. Visão</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.2 Responsabilidade Social</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.3 Plano de desenvolvimento de carreira</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2.4 Feedback</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.5 Desenvolvimento educacional</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.6 Projetos pessoais</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2.7 Flexibilidade</b> .....	<b>14</b>
3.3 RETENÇÃO .....	15
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	17
4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	18
4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	19
4.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	21
4.5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO .....	21
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
5.1 ATRAÇÃO .....	23
5.2 MOTIVAÇÃO .....	27
5.3 RETENÇÃO .....	32
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>46</b>
<b>APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações têm, nas pessoas, seu maior diferencial. Nessa busca, ao longo dos anos, vem-se experimentando diversas formas de gestão, cujo objetivo é obter maior desempenho organizacional, assim como vantagens competitivas junto à concorrência. É um período de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos estabelecidos como ideais, considerando as exigências das novas configurações organizacionais do novo mundo dos negócios e das novas gerações.

Maximiano (2006) explica que, no limiar do século XXI, mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivos, tecnológicos, econômicos, sociais – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Araújo (2007), por sua vez, ressalta que assistir-nos-emos ao surgimento de muitas abordagens que procurarão expandir a capacidade das organizações de competirem, vencerem nos mercados, garantirem espaços e assegurarem a sobrevivência.

A cada momento de nossa história, tecnologias são criadas e desenvolvidas; essas mudanças são fundamentais na busca de novas técnicas, sistemas e produtos que permitem à organização alcançar melhores níveis de desempenho global, pois, para o alcance das metas, as organizações passam a aperfeiçoar constantemente seus sistemas administrativos, produtivos e tecnológicos.

Neste contexto, examinaram-se as gerações e suas influências nas estruturas organizacionais, assim como suas participações nestas mudanças. Dentre as gerações, a chamada geração Y, ou *millennials*, é percebida como um desafio para as organizações e seus gestores.

De acordo com Loiola apud Santos et al (2011), os jovens pertencentes a essa geração possuem a tendência de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Gostam de variar e são estimulados por desafios e oportunidades; além disso, possuem alta capacidade de interação com novas tecnologias, lidando de maneira natural com a velocidade das mudanças. (LINPKIN e PARRYMORE, 2010).

Percebendo-se a importância de um estudo mais detalhado sobre as características, singularidades e expectativas desses indivíduos, que tendem a se tornar a geração com maior número de trabalhadores, em alguns anos, nas organizações, e como o sucesso de uma organização depende de seu capital

intelectual, observa-se a necessidade das empresas em adaptar-se e entender o comportamento desta geração, de maneira que tornem possível atender às suas expectativas, promovendo assertividade nas ações destinadas a estes profissionais.

O objetivo geral do presente estudo foi identificar o processo de atração, motivação e retenção da geração *millennials* na empresa Telefônica Brasil S/A., avaliando o processo destes funcionários e identificando melhorias. Os objetivos específicos foram: identificar o que atrai, motiva e retém as novas gerações no mercado de trabalho; avaliar as práticas de atração, motivação e retenção destas gerações; e propor melhorias e sugestões para a empresa Telefônica Brasil S/A., para a gestão de funcionários destas novas gerações. O estudo de caso realizou-se no primeiro semestre de 2018, com funcionários liderados na posição de gerentes de contas das áreas corporativas do canal TOP. Foram convidados a participar da pesquisa um total de 22 pessoas, sendo que destas, somente 18 aceitaram o convite.

## 2 AS GERAÇÕES

### 2.1 GERAÇÃO X

A geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980, conforme Oliveira (2009). Os representantes dessa geração encontraram, na época, um cenário de mudanças de cultura, transição de políticas no país, períodos de revoluções, lutas, repressão e censura. Para Tapscott (2010), esta geração se sentia excluída da sociedade, pois, ao entrar no mercado de trabalho, descobriu que seus irmãos mais velhos haviam ocupado todas as vagas; dessa forma, a geração X enfrentou algumas das maiores taxas de desemprego da história.

Conforme Camazzetto *et al.* (2016), neste cenário, houve a percepção de que funcionários leais à empresa perderam seus postos de trabalho. Dessa forma, estimulou-se a tendência a desenvolver habilidades que ajudassem a empregabilidade, pois não existia mais a estabilidade por parte da companhia. Esta geração tende a ser individualista, irreverente e autoconfiante.

Atualmente, a geração X é o grupo mais incompreendido no ambiente de trabalho. Tem sido ignorada por causa dos brilhantes "boomers", antes deles, e devido aos magníficos "millennials" que vieram depois; eles precisam lidar com estas duas gerações e estão cansados. (DONOHUE, 2017).

Foi a geração pioneira em muitos assuntos. Viram a chegada do PC (computador portátil) às casas, o surgimento dos jogos de vídeo, a televisão a cabo e via satélite e, obviamente, a maior mudança: a chegada da Internet.

Até os dias de hoje, tal geração aprecia os benefícios das novas tecnologias, tornando-se, desta maneira, uma geração muito conectada, através do crescimento da Web como pilar fundamental de mudanças que marcaram o mundo atual. Estudos recentes mostraram quais são as ações mais comuns dessa geração na Internet: familiaridade com assuntos bancários, pesquisas de produtos e empresas e compras online. Além disso, dispõem de contas nas redes sociais como Facebook, LinkedIn e Twitter. (LUXOR, 2018).

Para liderar essa geração que busca a recompensa pelo mérito, respeita a hierarquia, dedica-se com entusiasmo, tem foco definido, e está disposta a trabalhar incansavelmente para alcançar os desafios, Benner (2018) coloca que se deve trabalhar com fatores motivacionais que deverão desenvolver programas de

incentivos que motivem a produtividade e os bons comportamentos, além de promover um maior envolvimento deles nos processos de tomada de decisões, diminuir o tempo para recompensar talentos, procurar um balanço entre estilo de vida e de trabalho para controlar a sua criatividade, proporcionar treinamento adequado e reforçar a relação entre gerentes e empregados.

## 2.2 GERAÇÃO Y

A geração Y é constituída por pessoas nascidas de janeiro de 1977 a dezembro de 1997 – também conhecida por Geração *Millennials* (Tapscott, 2010). Essa geração não viveu nenhuma grande ruptura social; vive na democracia, na liberdade política, na prosperidade econômica e na liberdade de expressão.

Para Santos (2010), são pessoas que valorizam a qualidade de vida e não o trabalho; são voltados para os resultados, impacientes, ansiosos, extremamente informados, estão em busca de reconhecimento, de curtir a vida; estão posicionados contra a burocracia; são ágeis, possuem habilidade com eletrônicos e informática, são proativos.

FUHRMEISTER (2011) lista as principais características dessa geração:

No trabalho, a geração Y tende a ser definida como um grupo de pessoas mais preocupadas com suas próprias carreiras do que com a organização; como pessoas impacientes para esperar por oportunidades e promoções, que tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional (por exemplo, trabalhando em casa ou socializando com colegas de trabalho); São acostumados à comunicação instantânea, conectam-se com as pessoas das mais variadas formas: SMS, Twitter, blogs, redes sociais, etc. Ficam à vontade diante da globalização e do maior fluxo de informações; Atualizam-se constantemente com as novas tecnologias; Preferem aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa; Gostam de utilizar tecnologia para aprender; Questionam constantemente; Não confiam nas instituições tradicionais de poder; Têm foco no sucesso pessoal; Têm perspectiva de carreira de curto prazo; Esperam trabalhar a qualquer hora, em qualquer lugar, virtualmente e com más flexibilidades; Valorizam autonomia e otimismo; Gostam de trabalhar em equipe; Esperam obter resultados rapidamente; Deseja saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem das suas ações.

O jovem da geração *internet* chega ao mundo de trabalho ávido para usar suas ferramentas de formação de redes sociais para colaborar, criar e contribuir para a empresa. Mas fica chocado ao descobrir que as ferramentas tecnológicas da empresa são mais primitivas do que as que ele usava na escola, e fica surpreso,

talvez ingenuamente, ao saber que as empresas têm métodos de trabalho antiquados e que seu acesso ao *facebook* será limitado, privando-o do contato com os amigos, com a diversão e com os colegas de trabalho. Então, o talento logo toma o rumo da saída. (TALPSCOTT, 2010).

Para Benner (2018), essa geração tem um perfil mais ousado, uma visão mais otimista em relação ao futuro: são agitados, ansiosos e imediatistas. Desejam lutar pelas causas sociais, pelo meio ambiente, e participar da construção de um mundo melhor. Eles consideram muito mais a competência real do que a hierarquia e desejam que os avanços sejam velozes. Vivem conectados à *internet* e deixam transparecer a sensação de urgência de viver o presente.

Para gestionar tal geração, o velho modelo de RH – recrutar, treinar, supervisionar e reter – deveria ser arquivado; em seu lugar, as empresas deveriam adotar um novo modelo: iniciar, engajar, colaborar e evoluir. (TALPSCOTT, 2010).

### 2.3 GERAÇÃO Z

Geração Z (também conhecida por *Gen Z*, *iGeneration*, *Plurais* ou *Centennial*) é a definição dada à geração de pessoas que nasceu entre o começo dos anos 90 e o fim da primeira década do século XXI (2010), conforme Bastos e Brugali (2018).

Os autores complementam que a geração Z não diferencia a vida *online* da *off-line*, trabalha com o conceito de *all-line* e quer tudo para agora. É crítica, dinâmica, exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião a toda hora. Os nativos digitais da geração Z nunca conceberam o planeta sem computador, *chats*, telefone celular e *internet*. Por isso, são menos deslumbrados que os da geração Y com *gadgets* e afins.

Para Rangel (2017), a nova onda de profissionais que chega às empresas é menos educada, mais realista e tão exigente quanto a turma "Y" – caracterizada pelo interesse por maior autonomia no trabalho, pela baixa fidelidade às empresas e a necessidade de feedbacks constantes de seus chefes.

Os nascidos neste milênio não querem abrir mão do seu tempo livre. Não consideram que trabalhar muito e ficar no escritório por horas depois do fim do expediente seja gratificante. Além disso, preferem trabalhar de casa. Oito em cada dez brasileiros da *geração Z* exigem condições de trabalho mais flexíveis que as gerações anteriores, conforme Mendonça (2015).

Complementando, o autor menciona:

Hoje, na opinião do especialista, os jovens não se submetem a condições de trabalho que não os satisfaçam. "Mas não os considero arrogantes, eles apenas sabem o que querem. Diferentemente da Geração X (nascidos entre o fim de 1960 e 1980), que aceita as normas de trabalho, e da Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995), que finge que aceita, eles são questionadores e possuem bons argumentos. A verdade é que eles são bastante maduros, assertivos e vão ser os chefes da geração Y em poucos anos", prevê. (MENDONÇA, 2015).

Bastos e Brugali (2018) referem que, por outro lado, desde que o mundo é mundo, jovens são questionadores, afeitos a novidades tecnológicas, inclinados ao idealismo e às causas sociais. Em linguagem contemporânea: disruptivos, colaborativos e engajados. A geração Z é tão fruto das anteriores quanto geração Silenciosa, *Baby Boomers*, X e Y, só que com o verniz da atualidade. Os nativos digitais são o atual grupo de jovens mais jovens (atenção para a mais nova ainda, geração Alpha, chegando).

### 3 GESTÃO DOS JOVENS PROFISSIONAIS

#### 3.1 ATRAÇÃO

Nas últimas décadas, surgiram mudanças significativas nos modelos de organização; foi um período de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos estabelecidos como ideais, considerando as exigências das novas configurações organizacionais do novo mundo dos negócios.

Buscou-se entender as profundas modificações que vêm ocorrendo nesse universo e, ao mesmo tempo, desvendar as transformações passadas e suas implicações para a sociedade. Neste dilema, muitas empresas chegam à conclusão de que a única limitação real para o seu crescimento é a capacidade de continuar a atrair, desenvolver e reter talento de alta qualidade. (TALPSCOTT, 2010).

Para Faissal *et al.* (2005), o termo atração destaca mudanças na forma de buscar-se profissionais no mercado de trabalho; não são apenas as organizações que escolhem os melhores profissionais, estes também escolhem as organizações que apresentam propostas atrativas. Os autores complementam, também, que pesquisas mostram fatores de atração e retenção no trabalho, direcionados à imagem da empresa no mercado, à oferta de desafios, às perspectivas de crescimento, à liberdade de ação e a um clima organizacional favorável mais interessante do que a remuneração para os profissionais.

Nos tempos atuais, os profissionais de sucesso investem mais em suas carreiras. Eles têm consciência sobre sua responsabilidade no sucesso ou fracasso. Independentemente de já estarem inseridos no mercado de trabalho, tendem a desenvolver-se como se fossem um “produto”, e depois se oferecem às empresas, que decidem “comprá-los” ou não.

O perfil do profissional generalista é o que se busca. Aquele que possui a visão do negócio e das diversas áreas das organizações, percebendo tudo interligado. Isto exige que o profissional tenha flexibilidade e facilidade de adaptação, além de que saiba desenvolver múltiplas habilidades, para manter-se empregado.

Para Tapscott (2010), as empresas precisam da geração Internet (Y), pois ela é a base para a geração Z e outras duas gerações futuras. Coloca que é a “geração mais mimada e paparicada”, mas essa geração é a mais preparada e ligada (ou

talvez conectada sem fio) em tecnologia. Eles têm visão da vida e do trabalho, diferentemente dos outros; e se os patrões quiserem recrutar e reter essas pessoas, as estratégias, políticas e procedimentos terão de mudar.

Passos (2016) salienta que se estima que, em 2020, metade dos colaboradores das organizações será composta pela geração Y, ou seja, jovens com idade entre 18 e 35 anos. Também argumenta que os colaboradores da geração Y, a geração do milênio, levam bastante em consideração a missão e os valores da organização. A cultura da empresa é um dos fatores mais relevantes em relação à permanência do colaborador no local onde trabalha, seguido do salário. Eles também esperam bons relacionamentos dentro da empresa. Além de um ambiente de trabalho agradável, desejam ser reconhecidos pelos esforços, assim como desafiados em novas oportunidades. Por já nascerem em um mundo onde a comunicação é praticamente instantânea, graças à facilidade proporcionada pela internet, os *millennials* também esperam agilidade no diálogo empresarial. Como solução, as organizações têm buscado utilizar fóruns e blogs, além das redes sociais, em que podem transmitir, de forma rápida, informações importantes para seus funcionários.

Diniz (2013) questiona o que será que atrai e faz os membros da geração Y permanecerem em uma instituição. Serão os benefícios, salários ou carreira? Não se pode generalizar, mas se sabe que esse profissional se interessa principalmente por ele mesmo, e assim, quando a satisfação na instituição não se completa, ele procura novos horizontes e novos desafios sem receio algum. Porém, é preciso deixar claro que o Y também pensa em estabilidade, ao contrário do que muitos gestores pensam. Uma vez que eles encontram uma instituição onde se sintam bem e motivados, que possam crescer e ter liberdade para exercer os seus conhecimentos, esses talentos buscarão, incansavelmente, o crescimento dentro da organização.

A autora também coloca:

A geração Y precisa se sentir segura dentro da organização. Não é qualquer discurso que os convence, não é qualquer gestor que se torna exemplo e não é qualquer benefício que atrai o funcionário dentro da organização. (DINIZ, 2013).

Para atrair essa geração, deve-se olhar dentro das organizações as ações que estão sendo direcionadas para motivar os colaboradores internos, afim de divulgar suas experiências e criar atrativos para os demais.

## 3.2 MOTIVAÇÃO

No caso da motivação para o trabalho, parte do significado que lhe é atribuído cobre o atendimento das necessidades econômicas voltadas à sobrevivência. A motivação transforma-se em atividade, cujo verdadeiro valor foi passado para segundo plano, considerando que não se precisa estar motivado para trabalhar. (Bergamini, 2013).

A geração Y, por serem tão diferentes, os membros dessa geração precisam de motivações diferentes para continuarem em um emprego. Monaco (2016) cita alguns pontos:

### 3.2.1. Visão

Os membros da geração Y buscam um propósito e querem trabalhar em um lugar que esteja conectado com isso. Para eles, um bom salário não é o suficiente para que se sintam realmente motivados. Apresentar a visão da empresa os faz eles entenderem qual é o seu papel naquele emprego e qual a importância de seu trabalho.

### 3.2.2 Responsabilidade Social

“Os *millennials* têm uma conexão muito clara com a responsabilidade social de um modo geral”. (MONACO, 2016). Para motivá-los a continuar, as empresas devem lhes apresentar não só suas políticas a esse respeito, mas também as suas práticas.

### 3.2.3 Plano de desenvolvimento de carreira

Os jovens dessa geração são extremamente ansiosos e mais preocupados com uma possível promoção. Os empregadores devem mostrar ao empregado quais

os passos necessários para ele alcançar um cargo mais alto. Com um plano de desenvolvimento de carreira, ele vê a possibilidade de uma promoção e se sente mais motivado.

### **3.2.4 Feedback**

Esses jovens gostam de ouvir algum tipo de retorno sobre o seu trabalho, seja ele positivo ou negativo. É sempre bom manter uma linha de comunicação aberta com eles. “Os membros da geração Y pedem feedback o tempo todo. Isso os ajuda a fazer uma autocrítica, passar por um processo de autoconhecimento e também analisar o seu desenvolvimento de carreira”. (MONACO, 2016).

### **3.2.5 Desenvolvimento educacional**

“Essa é a geração do conhecimento”. (MONACO, 2016). A geração Y está sempre querendo aprender alguma coisa nova para avançar cada vez mais. A empresa deve mostrar a esses funcionários que ela o incentiva a buscar um maior desenvolvimento educacional.

### **3.2.6 Projetos pessoais**

Os *millennials* buscam autonomia. Oferecer a esses empregados um tempo para que possam trabalhar em um projeto de sua escolha faz com que se sintam mais motivados. Além disso, é uma grande oportunidade para a empresa começar algum processo de inovação, já que essa nova geração costuma chegar no trabalho cheia de ideias.

### **3.2.7 Flexibilidade**

Muito ligados à tecnologia, os *millennials* estão sempre conectados, a qualquer hora e em qualquer lugar. Trabalhos em horários fixos ou que exigem muito tempo do funcionário sentado em uma mesa não são atraentes para eles. Ofereça a possibilidade de o empregado ter um horário mais flexível para equilibrar a vida pessoal e a profissional.

Zuanon (2016) complementa que outros pontos relevantes dizem respeito à equidade de tratamento, independentemente de cor, etnia, gênero e orientação sexual; orgulho de trabalhar na empresa; sentir-se bem-vindo na companhia; e reconhecer que é um lugar fisicamente seguro para trabalhar. Essas são algumas das características da geração Y, e o que valorizam dentro de uma empresa. Ao pensar nesses conceitos, os líderes atuais não irão apenas atrair jovens talentos, como também conseguirão retê-los por mais tempo.

### 3.3 RETENÇÃO

Segundo especialistas, mudar de emprego constantemente é marca registrada dessas pessoas. Elas buscam novos desafios e aprendizados o tempo todo, e quando não encontram mais, deixam o emprego para começar uma nova (e curta) jornada. Com grande parte da mão de obra jovem pulando de galho em galho, o processo de recrutar, selecionar, treinar e reter talentos tornou-se uma grande dificuldade para as empresas. (PILON, 2012).

Para Kelbert (2016), ironicamente, uma das formas mais eficientes de desenvolver o lado profissional dos jovens é através de atividades que não sejam ligadas ao seu cargo na empresa. Por exemplo, através de ações de Voluntariado Corporativo. Isso mesmo. Engajá-los em projetos sociais é uma forma de cativá-los, já que se sabe que estes valores são importantes para a nova geração. Ao mesmo tempo, podem ensiná-los a desenvolver um comportamento mais profissional, como cumprimento de metas e prazos, capacidade de liderar e ser liderado, jogo de cintura, entre outros.

Soares (2014) cita que essa nova geração busca líderes para serem aliados, tendo em vista que é movida pela vontade de crescer. Eles olham a companhia onde trabalham como uma startup, não como uma empresa grande. "Eles dizem ao chefe: 'você me faz crescer e eu te dou resultado'", comenta o autor. É por essa razão que as pessoas que estão em comando de equipes precisam ser treinadas desde já, para saberem como tornar-se próximas desses profissionais empreendedores. A autora ainda incrementa que os gestores devem relaxar junto com os colaboradores; tornar o ambiente mais descontraído ajuda na produtividade. Às vezes é necessária uma pausa para aguardar o melhor momento de inspiração. Para isso, salas de decompressão, ambientes agradáveis para leitura, sala de jogos, copa para

refeições rápidas, com frutas disponíveis, entre outras, são características de um ambiente mais adequado a este novo perfil.

Mudar o “dress code” da companhia também pode ajudar bastante, principalmente em dias muito quentes, comuns em nosso país. É importante estabelecer regras claras do que pode e do que não pode usar; incentivar a prática de esportes, o uso de bicicletas, do skate e tudo mais que possa servir como um meio de transporte saudável e barato. A geração Y é formada por jovens que precisam gastar muita energia, recomenda a autora.

Também se faz necessária a criação de mecanismos para ler e interpretar melhor as necessidades desta geração, além de fazer mais por eles. Às vezes, pedidos simples são ignorados em função de políticas rígidas e que não são tão importantes para outras gerações.

Para manter um profissional da geração *millennials*, é preciso oferecer-lhe um estilo de vida, não um emprego.

## 4 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a metodologia utilizada na pesquisa. Conforme Fumanga *et al.* (1991), metodologia é o estudo dos métodos de conhecer e de buscar o conhecimento; este também é entendido como o conjunto de processos orientados por uma habilidade crítica ou criadora voltada para descoberta da verdade e para a construção da ciência hoje.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada, metodologicamente, como quantitativa e qualitativa. De acordo com Roesch (1996), é quantitativa devido ao propósito de obter informações sobre determinada população, na forma de amostragem, apresentando dados quantificáveis. Ainda Roesch (1999) enfatiza o método devido à utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; utilizando uma forma de análise que ressalta o uso de estatísticas, buscando garantir exatidão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretações.

Conforme Malhotra (2001 apud RAFFEL, 2001), a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que se deve ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

Utiliza-se o método qualitativo/quantitativo, com objetivos exploratório-descritivos, visto que a finalidade real é explorar as diversas opiniões e as diferentes representações sobre o atual processo de atração, motivação e retenção de talentos da geração *millennials* na empresa Telefônica Brasil S/A. por parte dos sujeitos participantes. Gil (1999) ressalta, ainda, que a finalidade da pesquisa exploratória é desenvolver, clarear e modificar conceitos e ideias.

Já o nível descritivo, conforme Gil (1991), procura ampliar os conhecimentos sobre os estímulos que refletem no comportamento dos indivíduos, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste contexto

metodológico, optou-se por realizar esta abordagem no âmbito de um de estudo de caso.

O método de estudo de caso, de acordo com Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que busca um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais, no sentido de que estes eventualmente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico por se referirem ao presente e não ao passado.

#### 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na área comercial do canal TOP da empresa de telefonia móvel Telefônica Brasil S/A. A organização é controlada pelo grupo Telefônica, uma das maiores organizações em telecomunicação do mundo. Atualmente, o Grupo Telefónica tem presença em 21 países, com mais de 125 mil colaboradores. No Brasil, a Telefônica Brasil totaliza cerca de 34 mil colaboradores e está presente em mais de 4.000 cidades, somando mais de 97,1 milhões de clientes. Sua marca comercial – Vivo – oferece cobertura 4G em mais de 1.500 cidades brasileiras. Entre seus diferenciais competitivos, destacam-se: a constante busca na excelência da prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora; os serviços de transmissão de dados; e o amplo portfólio de produtos e serviços.

Os participantes da pesquisa foram profissionais liderados na posição de gerentes de contas da área corporativa do canal TOP, localizados na filial Rio Grande do Sul, totalizando 22 pessoas, mas apenas 18 aceitaram o convite para responder ao questionário, e 6 pessoas aceitaram realizar a entrevista. Os profissionais tinham faixa de idade diferenciada, mas pertenciam à geração *millennials*. A figura a seguir representa graficamente os dados referentes aos profissionais respondentes do questionário:

Figura 1 - Participantes do questionário



Fonte: Elaborada pela autora.

O próximo quadro representa os profissionais que aceitaram responder à entrevista.

Quadro 1 – Participantes da entrevista

Entrevistado	Sexo	Estado civil	Tem filhos	Superior completo
1	Feminino	Solteira	Não	Sim
2	Masculino	Casado	Sim	Não
3	Masculino	Solteiro	Sim	Sim
4	Feminino	Casada	Sim	Sim
5	Masculino	Casado	Não	Sim
6	Masculino	Solteiro	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados técnicos deu-se por meio da observação, de entrevistas semiestruturadas e questionários. O questionário, de acordo com Gil (1999), foi elaborado por escrito, com objetivo de conhecer opiniões, sentimentos, situações vivenciadas, entre outras informações. Segundo Roesch (1996), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas; sua escolha permite

mensurar o processo de atração, motivação e retenção dos profissionais, através de um instrumento de 3 categorias, as quais serviram para o levantamento da percepção dos colaboradores face aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que norteiam o processo. Os questionários (Apêndice C) foram entregues para os participantes, estipulando-se um prazo de 24 horas para sua devolução. Foram baseados em Fernandes (1996), compostos por 21 perguntas, com respostas apresentadas no formato de uma escala de *Likert*, que apresenta uma série de cinco proposições.

A técnica fundamental da pesquisa qualitativa, segundo Roesch (1999), é a entrevista. Este tipo de coleta de dados, conforme Gil (1999), é importante para descobrir, dentro de uma amostra, as crenças, atitudes, sentimentos e desejos das pessoas, bem como o que pretendem fazer, o que fizeram e como figuram suas razões e explicações sobre um determinado evento.

Para Lakatos e Marconi (1999), através de entrevistas é possível obter, com maior precisão e fidedignidade, informações que não constam em manuais e em questionários; salientam que a entrevista oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz, e como diz: registro de reações e gestos.

Foi utilizado, na técnica de pesquisa, entrevistas com questionários semiestruturados, a fim de aprofundar dados qualitativos. Por meio deste instrumento, foram verificadas e analisadas as percepções dos profissionais na atração, motivação e retenção no processo adotado pela organização, identificando os pontos positivos e negativos destes, levando em consideração aspectos individuais e organizacionais que favorecem ou dificultam a geração *millennials*.

Antes de cada entrevista, os sujeitos firmaram um documento de autorização, consentimento informado (Apêndice A) de uso das informações para fim de pesquisa acadêmica, com a garantia do anonimato. As entrevistas individuais foram realizadas numa sala de reunião, onde foi possível maior tranquilidade e silêncio para os participantes. Foram feitas 14 perguntas abertas e semiestruturadas (Apêndice B), as quais foram gravadas, para atender aos requisitos éticos da pesquisa acadêmica, com duração média de 30 minutos, sendo transcritas para um programa de texto (*Word*), para posterior análise.

#### 4.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram analisados utilizando-se o software Excel, sendo um programa para apoiar o processo de pesquisa e para análise de dados gerenciais e acadêmicos, que permite um tratamento estatístico dos resultados. Os dados coletados foram digitados na planilha eletrônica Excel e, para se chegar aos resultados, utilizou-se a média aritmética.

Para as análises qualitativas, os dados coletados através das entrevistas foram enfocados na análise de conteúdo. Segundo Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar os dados coletados. Assim, a análise foi feita através da interpretação dos dados levantados nas entrevistas, em conformidade com o referencial teórico estudado.

#### 4.5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Toda pesquisa apresenta limitações, principalmente quando se trata de elementos subjetivos da natureza humana, expressos através dos sentimentos e das percepções dos indivíduos naquele momento. As limitações, apesar de presentes, não impediram que a pesquisa fosse completada.

Conforme as definições de Gil (1999), apresenta-se um quadro para melhor visualização.

Quadro 2 – Limitações dos métodos de pesquisa

LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA	
ENTREVISTA	Falta de motivação do entrevistado.
	Inadequada compreensão de significados.
	Respostas falsas.
QUESTIONÁRIO	Impede o auxílio ao informante quando o do não entendimento das perguntas.
OBSERVAÇÃO	Presença do pesquisador pode provocar alterações no comportamento.
	Registro depende da memória do investigado.
	Ampla margem de interpretação subjetiva ou parcial do fenômeno, principalmente por compartilhar experiências com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (1999).

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio do questionário e das entrevistas realizados com os colaboradores da organização.

### 5.1 ATRAÇÃO

Através dos dados coletados pelo questionário e pelas entrevistas, buscou-se a identificação da percepção dos sujeitos em relação ao que mais os atrai na busca por uma empresa para se trabalhar.

Quadro 3 – Indicadores de Fatores de Atração

Fatores de atração	Sempre	Muito frequentemente	Frequentemente	Algumas Vezes	Nunca
Liberdade de Ação	2	<b>10</b>	4	2	
Perspectiva de Crescimento	<b>8</b>	3	7		
Remuneração	<b>8</b>	7	3		
Missão e valores da organização	1	<b>7</b>	<b>7</b>	1	2
Estabilidade	3	5	2	<b>7</b>	1
Clima Organizacional	5	<b>6</b>	5	2	
Oferta de Desafio	5	3	<b>6</b>	4	

Fonte: Elaborado pela autora.

O maior número de participantes colocou a liberdade de ação como sendo um fator muito frequentemente indicado na atração por uma empresa; 10 entrevistados, frente a 18 que responderam o questionário, buscam e entendem que a empresa que permite esta ação tende a ter mais candidatos para suas seleções.

Uma posição também apresentada por um dos funcionários entrevistados que complementa:

*[..] não quero ser um “robozinho”, quero ter a oportunidade de mostrar algo novo, de buscar inovar com minhas ideias e atitudes. A empresa precisa estar aberta para a nova geração. (Entrevistado 6).*

*[..] sempre busco uma empresa que venha me trazer satisfação em produzir, e para isso preciso me sentir livre. (Entrevistado 2).*

Para a geração Y, é necessário que a empresa tenha, principalmente em sua estrutura formal, processos e políticas mais flexíveis, se quiserem mantê-los, tendo em vista que modelos hierárquicos rígidos e estáticos os assustam. As empresas precisam entender que o profissional Y só está inserido na empresa por ela estar de acordo com os seus interesses pessoais e por estes se sentir exclusivo e não apenas um número. Lombardia (2008) salienta que essa geração possui iniciativa e grande capacidade de resolver problemas; seus membros preferem espaços criativos e dinâmicos que cultivem a independência. Santos *et al.* (2011) descreveram as pessoas da Geração Y como ágeis, capazes de iniciativa, proativas e que apresentam motivação e produtividade elevadas; também trouxeram a informação de que elas não se satisfazem com os desafios propostos e, assim, buscam sempre novas perspectivas.

Em seguida, mostra-se a perspectiva de crescimento e a remuneração como fatores fortemente indicados na busca desta geração. Oliveira (2010) salienta que, durante muito tempo, a atração por empresas foi associada às recompensas, atribuindo um peso grande a um pacote financeiro que mobilizasse o indivíduo em determinada direção. No entanto, isso já não é mais uma verdade absoluta. A recompensa não precisa ser grande para ser importante: ingressos ou folgas podem ser formas de mostrar que o desempenho de um deles foi percebido, pois a geração Y gosta de reconhecimento. (LACASTER; STILLMANN, 2011).

Algumas das entrevistadas complementam:

*“[..] A empresa oferece cursos de inglês, auxílio para universidade e oportunidades de trabalho no exterior. O salário poderia ser melhor, mas vejo outros benefícios”. (Entrevistado 1).*

*“[..] acredito que as oportunidades dentro da empresa acabam justificando muitas vezes o salário base, mas elas não podem demorar para acontecer”. (Entrevistado 6).*

*“[...] Eu lembro que na época eu vim inclusive ganhando um pouco menos, mas tinha um desafio muito grande pela frente e uma oportunidade de crescimento também muito boa”. (Entrevistado 4).*

Na categoria Missão e Valores da organização, os entrevistados apresentam um alto índice, visto que, frequentemente, buscam nas organizações os princípios que não são simples documentos compostos de lindas palavras, mas sim palavras que ganham vida e projeção em suas atitudes.

Principalmente na gestão de profissionais da geração Y, que tendem a ser questionadores e buscar envolvimento naquilo que fazem, a frieza empresarial está distante de ser presente em suas vidas. A começar pela missão, deve-se, realmente, entender seu significado. Cada funcionário deve ser apresentado a ela de maneira especial, afinal a missão é o propósito da empresa; deve-se ter intimidade com ela. O ambiente de trabalho da organização deve refletir sabiamente sua missão. Desta forma, a empresa conseguirá engajar estes profissionais no seu propósito, tendo pessoas que se doem pela causa da empresa, por conhecê-la, e esta passará a fazer parte das suas vidas. Não importa o tempo de casa nem o cargo, mas sim a intensidade do sentimento que a empresa consegue despertar em seu colaborador. Seria agir por consciência e não obediência. (LUCIANO, 2011).

No quesito estabilidade, tem-se que 7 dos 18 entrevistados sinalizaram que algumas vezes a buscam como requisito na atração das empresas. Para Santos *et al.* (2011):

Considera-se que a relação trabalhista dessa geração está atrelada a um contrato psicológico diferentemente do modelo praticado pelas gerações anteriores. A Geração Y vê o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que como uma fonte de renda. Por conta disso, muitos aspectos que eram valorizados pelas gerações anteriores deixam de ter importância para os da Geração Y, como: carreira, promoção, estabilidade, e vínculo profissional.

Percebe-se que uma parte dos entrevistados infere que a importância da estabilidade não é fator relevante para a busca de oportunidade de trabalho, ou seja, encaram a estabilidade até o momento em que esteja bom para eles. Oliveira (2009) ressalta que, com a chegada da geração Y nas organizações, muitos conceitos que eram considerados regras foram sendo descartados, como o emprego em longo prazo em uma só empresa. Assim, com a geração Y invadindo e dominando as organizações, esse conceito foi um dos que mudaram. As pessoas buscam inovar e

crescer, mesmo que, com isso, tenham que trocar de emprego, aumentando a rotatividade nas empresas. Contudo, também se observou que outra parte dos entrevistados demonstra que busca a estabilidade junto às empresas, gerando um conflito com o que os autores vêm sinalizando sobre a geração Y.

Para os entrevistados, o clima organizacional demonstrou a importância de um ambiente de trabalho que ofereça liberdade para que o indivíduo possa criar, desenvolver e expressar suas ideias, liberdade nos relacionamentos e a flexibilidade da gestão e das lideranças como aspectos destacados pelos participantes. Entretanto, a percepção de um ambiente é diferente de indivíduo para indivíduo, influenciada também por suas características de personalidade, experiências vividas, formação, estado emocional, ou seja, seus aspectos psicológicos. Portanto, o ambiente é percebido pelo indivíduo de acordo com o que é importante para ele, e não como exatamente é.

*“[...] se tem um ambiente de trabalho bacana e poder ser livre também, para poder criar, enfim. Não é, por exemplo, grana que vai me fazer trocar”. (Entrevistado 1).*

*“[...] eu acho importante porque eu trabalho com pessoas. Trabalho na parte burocrática, mas também trabalho muito com pessoas, e isso faz com que eu me realize convivendo com as pessoas. É o convívio com as pessoas que me motiva a vir trabalhar. O relacionamento interpessoal. Trabalhar em equipe. É uma segunda família para mim, eu passo mais tempo com os meus colegas do que com a minha família”. (Entrevistado 6).*

A empresa que busca estes jovens profissionais deve manter o clima organizacional elevado para os colaboradores sentirem-se motivados e poderem trabalhar felizes, sentindo-se bem. Para isso, elas devem deixar seus colaboradores trabalharem como e quando quiserem, tendo espaços dentro da empresa até para brincarem, se divertirem e serem criativos, desde que atinjam suas metas. E, se alcançarem suas metas, ganham premiações para se sentirem valorizados. Segundo Moraes (2011, p. 187),

Podemos ver que a geração Y em sua maioria é mais bem-sucedida, comparando-se com as gerações anteriores. Um desafio que as organizações enfrentam é fazer com as gerações interajam de forma que o ambiente de trabalho seja harmonioso e proveitoso. A geração Y se frustra

com ambientes pouco inovadores, com rígido controle e que oferecem pouca autonomia.

Conforme Rumblesperger, Sinem e Pinto (2012), o representante da geração Y mostra-se interessado em atuar em projetos, ou seja, estruturas de ação pontual e com fim determinado, o que se traduz em uma maior possibilidade de liberdade para rearranjar as relações sociais e profissionais futuramente.

## 5.2 MOTIVAÇÃO

Na pesquisa que buscou a identificação da percepção dos sujeitos em relação aos itens que mais os motivam na empresa, mostrou-se:

Quadro 4 – Indicadores de Fatores de Motivação

Fatores de Motivação	Sempre	Muito frequentemente	Frequentemente	Algumas Vezes	Nunca
Plano de desenvolvimento de carreira	8	6	3	1	
Visão da empresa (entende seu papel na organização)	4	4	7	3	
Responsabilidade social	1	5	7	5	
Desenvolvimento educacional	4	6	7	1	
Feedbacks gerenciais	4	5	6	3	
Projetos Pessoais	6	4	6	2	
Flexibilidade de trabalho	6	6	5	1	

Fonte: Elaborado pela autora.

O maior índice, com 8 dos entrevistados colocando que o que mais motiva é o plano de desenvolvimento de carreira, mostra que a energia desempenhada tanto pelo departamento de recursos humanos (RH) como nos líderes para acompanhar o planejamento de carreira de seu funcionário é peça-chave para motivar, orientar, auxiliar na elaboração, diminuir riscos, promover a rotatividade e, acima de tudo,

reter esse talento dentro de seus domínios. O sucesso dessa etapa, portanto, advém de um diagnóstico das reais necessidades da empresa, com foco especial para a estrutura, política salarial, cargos, perfis dos profissionais, metas, capacidades e competências, tudo divulgado de forma objetiva e transparente sobre como e quando o profissional irá crescer. (CARVALHO, 2014).

Os entrevistados complementam os questionários com as suas expressões:

*“[...] Encontrei um ambiente informal, sem grandes hierarquias, que permite que a pessoa desenvolva suas habilidades, um lugar aonde se pode crescer”. (Entrevistado 4).*

*“[...] está claro o que a empresa quer de mim e o que eu espero dela. Assim busco o meu melhor para atingir o mais rápido possível estas qualificações”. (Entrevistado 6).*

*“[...] me sinto motivado em saber que posso chegar a um cargo gerencial com 26 anos se me preparar”. (Entrevistado 3).*

A resposta mais tangível para esses jovens profissionais dinâmicos, dotados de um vasto conhecimento teórico e boa formação curricular, com cursos, idiomas e, algumas vezes, com experiência no exterior, é o planejamento de carreira. É uma ferramenta estrutural que possibilita evoluir e galgar novos cargos e posições dentro de uma empresa. Porém, para gerar a “famosa” segurança nesse perfil de funcionário, a organização precisa ser transparente quanto aos critérios e procedimentos a serem seguidos para se alcançar tal crescimento, mesmo que eles envolvam mudanças de setor. Somente dessa forma a pessoa saberá em que pista navegar e para onde tal caminho a levará quando cumprir as metas pré-estabelecidas.

Para os entrevistados, frequentemente a motivação perante a empresa vem da visão da mesma perante ao seu papel na organização.

*“[...] me motiva saber que faço parte de algo, que não sou apenas um número. A empresa me ouve”. (Entrevistado 2).*

*“[...] Na realidade acho que a direção tem confiança em mim. Eu acho assim, eu enxergo que a empresa acredita no meu trabalho, entendeu? A direção acredita no meu trabalho, o que me deixa até hoje aqui na empresa”. (Entrevistado 1).*

De acordo com Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 103):

Produtividade e motivação não dependem somente de incentivos externos, mas da interação entre indivíduo e organização: de um lado, os objetivos da organização; do outro, os objetivos das pessoas, isto é, o que elas buscam e esperam do trabalho”. Portanto, devem-se encontrar formas que unam os interesses das organizações aos de seus funcionários, buscando alternativas através de conhecimento técnico e científico ou experiências vivenciadas por outras pessoas e organizações, que possam servir como norteadoras nesse processo.

O diálogo aberto é, hoje, o laço que amarra os novos profissionais interessados em progredir nas empresas. Os objetivos podem ser convergentes, desde que uma parte ouça a outra. A tecnologia tornou o acesso às pessoas mais fácil, e a diminuição de níveis hierárquicos aproximou os funcionários. Por sentir-se mais próximo, o jovem tem menos medo de se expor. As outras gerações também percebiam as incoerências, mas nem sempre tinham acesso aos chefes, conforme refere Carvalho (2014). Para a geração Y, almoçar ao lado do chefe é comum. Falar sobre os problemas da empresa e propor soluções para essas questões é tão corriqueiro para eles quanto ligar o computador e acessar o Facebook.

Além dessa liberdade virtual que a *internet* e as redes sociais propiciaram, a empresa tem criado e estimulado o uso de programas como Fale com o Presidente, Almoço com o Presidente, Café com RH, tudo para facilitar o diálogo dos executivos com os jovens. Isso propicia o acesso que eles exigem ter. Esse jovem quer saber quais os próximos passos da empresa, os resultados que ela pretende atingir para saber de que forma ele pode ajudar. Ele quer fazer parte do resultado.

Outro fator apontado pelos entrevistados é a motivação pela responsabilidade social que a empresa ocupa junto ao seu país. A geração y cresceu com a autoestima elevada, mas ao mesmo tempo, cresceu com o peso e a responsabilidade por décadas e décadas de excessos cometidos pelos irmãos mais velhos (geração x), seus pais (*baby boomers*) e demais gerações. Eles têm plena consciência de que a responsabilidade de mudar a forma de produzir, consumir e se relacionar depende deles, para que possam existir as futuras gerações.

Observou-se que muitos dos entrevistados entendem que a responsabilidade social é um meio com o qual a empresa contribui e faz a diferença.

*“[...] participo ativamente do voluntariado da empresa, adoro contribuir e admiro a empresa por fazer a diferença com as pessoas que necessitam”. (Entrevistado 3).*

*“[...] a responsabilidade da empresa em contribuir para uma sociedade melhor me motiva e me faz querer fazer também”. (Entrevistado 2).*

A preocupação com a formação e a busca por uma qualificação que complemente a formação e a prática profissional também foram elementos que surgiram e que se relacionam com a motivação desta geração. De acordo com Cerqueira (2012), a qualificação profissional do trabalhador dá-se por meio de uma formação profissional com o objetivo de aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho, que vem se tornando cada vez mais exigente. Segundo Chiavenato (2014), atrair talentos não significa importar somente os talentos de fora da organização, mas também o de desenvolver ou descobrir os talentos que existem adormecidos na própria empresa. Desenvolver não é somente treinar, dando os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função, mas também investir no potencial humano, dando-lhes oportunidade para novas atitudes, soluções, para que desenvolvam sua criatividade, modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

*“[...] que envolve conhecimento, experiência, aprendizado de novas técnicas, tornar-me mais capacitado a assumir grandes responsabilidades”. (Entrevistado 1).*

*“[...] que envolve crescer junto com a empresa, melhorar as ferramentas para o crescimento e aperfeiçoamento na área de trabalho”. (Entrevistado 6).*

Uma das ferramentas para motivação e engajamento de funcionários que a Telefônica aplica com essa nova geração, dadas as suas características, é o “patrocínio de estudos”. A empresa financia, totalmente ou parcialmente, um determinado curso (graduação, MBA, idiomas ou até mesmo especialização no exterior) que tenha relação com seus negócios e que, ainda, estimule, no funcionário, o sentimento de “pertencer” e a valorização.

No quesito feedback gerencial, mostrou-se o fator de motivação como sendo frequentemente avaliado por suas escolhas profissionais. Santos *et al.* (2011) identificou que os Y colocam, como premissa básica para considerarem um trabalho ideal e motivador, as oportunidades de reconhecimento do trabalho que realizavam, a possibilidade de aliar satisfação pessoal com retorno financeiro e os desafios e oportunidade de crescimento. A maioria dos participantes acredita que receber críticas construtivas seja importante para o seu amadurecimento profissional. Este resultado permite inferir que os jovens da geração Y esperam que lhes digam, com frequência, como estão desempenhando suas atividades e, quando recebem do líder direcionamentos e referenciais que contribuem para os seus resultados, estabelecem uma ligação mais profunda com os objetivos apresentados por ele e direcionam sua energia para demonstrar que são merecedores do aprendizado. (OLIVEIRA, 2010).

*“[...] meu chefe me passa feedback's diariamente, me respeita e estimula meus talentos, não me julgando ou discriminando por minha idade, 'tempo de casa' ou outros preconceitos”. (Entrevistado 4).*

*“[...] Saber como está o meu trabalho é tão importante quanto o resultado de um projeto, o feedback tem que ser constante... o feedback formal não é suficiente”. (Entrevistado 2).*

*“[...] a troca com a gerência dando e recebendo feedback prova que sou ouvida”. (Entrevistado 1).*

Isso demonstra a mudança em relação ao líder: esperam que o mesmo conheça o negócio da empresa, ofereça feedback constante, saiba estabelecer as prioridades, desenvolva os profissionais do seu time, respeite e estimule os talentos individuais, seja objetivo e claro nas suas diretrizes e não tenha rígidos controles com relação a horários, à forma de vestir-se e fazer as coisas, mantendo um relacionamento próximo e produtivo. (OLIVEIRA, 2010).

Para os entrevistados, projetos pessoais e flexibilidade de trabalho são fatores que sempre motivam na empresa. A geração Y busca um sentido no que faz. Aderem às causas, não querem fazer um trabalho por fazer têm a necessidade de compreender a razão de seu trabalho e saber como estão contribuindo para o resultado. Os participantes mostraram-se tendenciosos na busca pela flexibilidade de trabalho, significando que a gestão precisa equilibrar a delegação de tarefas com

a liberdade de ação dos jovens talentos. A geração Y é constituída de indivíduos com capacidade criativa e gosto por desafios. Precisam sentir-se motivados no ambiente de trabalho e não hesitam em procurar outra oportunidade, se não notarem reconhecimento; preferem adquirir experiência em diferentes áreas da empresa, conforme evidenciam os relatos:

*“[...] a flexibilidade de trabalhar remoto me traz uma satisfação no meu trabalho, posso trabalhar na cafeteria da esquina”. (Entrevistado 4).*

*“[...] a busca por novos desafios me faz encarar projetos que não fazem parte do meu escopo de trabalho, e a empresa reconhece como um meio de me estimular”. (Entrevistado 1).*

*“[...] hoje com a tecnologia não preciso estar no escritório para realizar meu trabalho, faço conferencias, vídeos-chamadas etc., tenho recursos virtuais”. (Entrevistado 5).*

Para Alvernaz (2018), apesar de muitos ainda serem resistentes às mudanças na forma como as pessoas trabalham hoje em dia, o trabalho de forma remota está ganhando cada vez mais adeptos no Brasil. A qualidade de vida que se ganha quando se sabe administrar o tempo sem precisar ficar determinadas horas em um escritório e no deslocamento da residência para o local de trabalho compensa e, dependendo do tipo de trabalho realizado, cada vez mais essa prática tende a ser comum, em razão da globalização das empresas. Sem contar que trabalhar em *home office* oferece oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, visto que o profissional precisa buscar meios para superar as dificuldades, que muitas vezes, dentro da organização, são facilitadas.

### 5.3 RETENÇÃO

Na pesquisa que buscou a identificação da percepção dos sujeitos em relação aos itens que possibilitam maior retenção na empresa, o quadro 5 apresenta os resultados abaixo:

Quadro 5 – Indicadores de Fatores de Retenção

Fatores de Retenção	Sempre	Muito frequentemente	Frequentemente	Algumas Vezes	Nunca
Ambiente organizacional	1	<b>12</b>	2	1	2
Flexibilidade de horário	5	<b>7</b>	4	1	1
Incentivos financeiros	5	<b>7</b>	3	2	1
Líderes aliados	1	4	<b>7</b>	5	1
Casual day		1	5	4	<b>8</b>
Programa voluntariado		1	5	<b>6</b>	<b>6</b>
Estilo de vida	1	2	6	2	<b>7</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para 12 dos entrevistados, o ambiente organizacional é fundamental na continuidade de sua vida profissional na empresa. É por meio do trabalho que o sujeito, segundo Dejours (2004), constrói sua identidade social. Para a construção da identidade no campo social, é preciso ter uma relação com o real, relação que é estabelecida no trabalho. Ainda, segundo Lacombe (2005), o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade.

No contexto corporativo, as organizações constituem o meio que possibilita essa relação do indivíduo com o trabalho. Nessa lógica, ele passa a estabelecer, também, uma relação com a organização, a qual passa a ganhar um lugar e, com isso, um significado para cada sujeito que com ela se relaciona.

*“[...] aqui na empresa podemos conversar e fazer brincadeiras durante o expediente, pois aqui é um local de trabalho e de parcerias”. (Entrevistado 1).*

*“[...] aquele pensamento, mais que ultrapassado, de que o trabalho e a vida pessoal devem ser separados, que cada um tem seu tempo devido, não cabe mais... passamos boa parte da vida no trabalho. Nosso trabalho*

*faz parte da vida pessoal. Não se pode separar e tratar como coisas diferentes”. (Entrevistado 3).*

*“[...] é possível aproveitar a vida no trabalho, eu gosto do que faço, me sinto bem-estando aqui, ela é uma extensão da minha vida pessoal, porque se me sinto bem neste ambiente, eu como pessoa vou ficar bem e isso sempre levo para casa, tem esse equilíbrio”. (Entrevistado 5).*

Quando questionados sobre a flexibilidade de horário, a grande maioria dos entrevistados coloca-a como essencial. Uma característica em comum dessa geração é a flexibilidade que busca nas empresas e em suas vidas. Flexibilidade de horários e tarefas, home office, são diferenciais que atraem os profissionais dessa geração, pois permite um maior equilíbrio com a vida pessoal. Um caso famoso é o Google, citado por Lafuente (2009):

Nos escritórios do Google, por exemplo, entre outras peculiaridades, há espaços abertos para a interação e lugares privados de trabalho, que são montados e desmontados com rapidez, por um sistema de painéis dobráveis. Os funcionários trabalham em equipes e nos horários que melhor lhes convém. (LAFUENTE, 2009, p. 74).

A empresa que essa geração busca é pautada na auto-gestão:

*“[...] gosto de trabalhar assim, ter autogestão, ela me dá liberdade... eu prefiro isso do que uma coisa programada de cartão ponto, hora para entrar, hora para sair”. (Entrevistado 3).*

*“[...] eu particularmente devo melhorar, criar processos que eu possa cumprir, a autogestão me dá liberdade, mas eu confundo com uma coisa mais solta, muitas vezes me atrapalha, eu não consigo ter disciplina, eu tenho dificuldade”. (Entrevistado 1).*

O universo corporativo dentro da Telefônica tem mudado constantemente, e a flexibilidade de horário é uma de suas novas mudanças. Encabeçadas por grandes empresas do ramo de tecnologia e inovação, como Google e Apple, este modelo defende que um sistema mais flexível permite aos profissionais maior qualidade de vida e desburocratiza o trabalho; cria um ambiente propício de inovação e criatividade, desenvolve profissionais mais responsáveis, aumentando sua autogestão do tempo e eficiência na execução das demandas.

Outro fator é o incentivo financeiro, em que pode-se identificar parte dos entrevistados destacando-o como premissas para ficarem na empresa. Acreditam que, quanto mais trabalharem, maior deva ser a remuneração recebida, e realizam com mais qualidade as atividades se forem receber recompensas. Soares (2009) complementa que a geração y visa ao resultado e não ao processo, por isso a remuneração esperada também deve estar relacionada aos resultados, além de dar preferência à alta remuneração, para manter elevado padrão de vida. Na abordagem moderna, esta geração é motivada por uma variedade de incentivos, como salário, objetivos, metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de autorrealização etc. Neste processo, a empresa investe na remuneração por meio de esquemas flexíveis, baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, respeitando suas diferenças individuais. No entanto, Marras (2011) explica que as organizações precisam desenvolver sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. De um lado, a empresa espera receber um trabalho em troca conforme o contratado, e de outro, o funcionário espera receber uma recompensa pelo trabalho prestado.

Quando questionados pelo fator de líderes aliados, mostraram se como sendo um item que é frequentemente observado. Esperam encontrar no ambiente corporativo a mesma liberdade de questionamento e de comunicação que utilizam na vida pessoal, o que muda as relações hierárquicas e os métodos de trabalho.

*“[...] não vejo meu chefe como uma figura que está lá para ser respeitada, mas alguém cujo dever é me orientar, uma pessoa que merece respeito como qualquer outra”. (Entrevistado 6).*

*“[...] meu chefe é meu mentor”. (Entrevistado 2).*

*“[...] a troca de ideias é muito favorável para meu crescimento, falamos de igual para igual”. (Entrevistado 5).*

Santos *et al.* (2011) inferem que eles não se preocupam com nível hierárquico; ora se posicionam em nível de igualdade, ora de superioridade, tanto que acabam não reconhecendo a participação ativa dos seus superiores nos seus novos aprendizados, pois buscam, de forma independente, o aprendizado, e assim, dispensam quaisquer intermediários.

O segredo para uma organização e de um líder bem-sucedido é a capacidade de entender o comportamento e os novos valores da geração que está surgindo no mercado de trabalho, mudando, assim, a sua estratégia. Um líder deve formar novos líderes, contribuir para o crescimento de sua equipe, crescer e aprender junto com eles. Além de contribuir para a motivação de sua equipe, o líder deve, também, ajudar seus liderados a crescerem em experiências e competências. Baldoni (2014) sugere que bons líderes contribuem para a evolução das pessoas ao redor, que os membros de uma equipe podem sentir-se valorizados e respeitados por ele. Esse desenvolvimento motiva e transforma, e descobre-se, então, que o gestor está influenciando seu grupo e exercendo liderança para que os jovens trabalhadores também cresçam e evoluam. E essa evolução vai deixar ainda mais evidente a influência que o bom líder exerce sobre seus liderados.

Os fatores estilo de vida, “Casual Day” e programa voluntariado não foram itens que os entrevistados colocam como pontos para sua retenção na empresa.

*“[...] sempre me vesti como eu mesma no trabalho, não me preocupo com estas formalidades”. (Entrevistado 4).*

*“[...] a empresa incentiva você vir de “você mesmo”, campanha do RH para deixar as pessoas bem à vontade para se sentir confortáveis”. (Entrevistado 6).*

Conhecida como “Casual Day”, essa prática surgiu no final da década de 70, nos Estados Unidos, com o objetivo de diminuir o nível de estresse, incentivar a descontração no ambiente de trabalho e otimizar a performance dos trabalhadores, dando a eles o direito de usarem, uma vez por semana, roupas mais confortáveis. Tortorette (2018) esclarece:

A importância do casual day é a liberdade que os funcionários têm de escolher uma roupa mais confortável e leve para trabalhar naquele dia. É o momento de deixar de lado trajes mais formais, como terno, paletó, gravata, tailleur, sapatos clássicos e de salto”, diz. “Acredito que essa prática torna o ambiente de trabalho mais descontraído e fortalece a integração das pessoas. Não importa a função ou cargo que exerça, para surtir o efeito desejado o Casual Day deve ser adotado por todos na empresa.

A Telefônica busca esta prática e incentiva seus funcionários a buscarem a melhor forma de vestir-se para melhorar a produtividade; também busca ser uma

empresa empenhada nas causas sociais, tendo uma diretoria exclusiva para tais finalidades, chamada Fundação Telefônica, que oferece aos funcionários a possibilidade de participar de ações voluntárias, presenciais ou a distância, durante todo o ano, nas mais diferentes áreas.

*“[...] A sensação de fazer a diferença é única, e o sentimento de mudança envolve de forma muito especial e positiva”. (Entrevistado 1).*

*“[...] participo ativamente de todos os voluntariados telefônica, é muito bom”. (Entrevistado 5).*

*“[...] já participei e gostei. Vou me inscrever este ano novamente”. (Entrevistado 2).*

Tudo isso nos leva à reflexão de que o que faz com que esses profissionais permaneçam e se desenvolvam dentro de uma empresa são, basicamente, os desafios que lhes são propostos. Entretanto, não são quaisquer desafios; para eles, um desafio precisa tentá-los a sempre se superar e provar que são capazes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos maiores desafios do mercado de trabalho atual é entender as motivações e o perfil profissional de uma geração jovem que vem ascendendo nas organizações, mas que tem valores e objetivos muito peculiares. Formada por pessoas que nasceram entre o início da década de 80 e meados da década de 90, a geração Y é considerada a mais criativa que as gerações posteriores. Tende a ser menos preconceituosa e está aberta ao novo e à diversidade. No mercado de trabalho e no contexto empresarial, muitas vezes existem conflitos entre elementos que são de diferentes gerações porque têm formas muito diferentes de agir e pensar. Nesse cenário está o desafio das empresas para atrair, motivar e reter esses profissionais.

Cada vez mais as empresas estão em busca de formas inovadoras de captar e manter jovens profissionais da geração Y em seus bancos de currículos. A pesquisa proporcionou conhecimento sobre o tema e uma visão mais abrangente em relação ao perfil desta geração. O objetivo pretendido para este trabalho foi conhecer o perfil da geração Y, compreendendo o que atrai, motiva e retém estes jovens nas organizações, entendendo suas expectativas para com o seu futuro no mercado de trabalho; assim como entender se a Telefônica Brasil está adequada com suas ações para com esta geração.

Diante dos resultados obtidos neste estudo, revelou-se que a empresa Telefônica Brasil S/A. está ajustando suas políticas de gestão de pessoas para atuar com os jovens da geração Y no Brasil.

A pesquisa confirmou as informações encontradas em pesquisas globais, as quais afirmam que o jovem profissional se atrai na busca por uma empresa que possa ter liberdade de ação, perspectiva de crescimento, seguidos de remuneração. Essas características apresentam ponto-chaves que fariam com que tais jovens se candidatassem a uma vaga e participassem de um processo seletivo na organização. A sua relação com o mercado de trabalho é diferente das gerações anteriores, tendo em vista que não são tão focados na segurança no mercado de trabalho quanto são em novos desafios; acreditam na conciliação entre valores pessoais e vida profissional, por isso acabam por buscar empresas que sejam referência em ética e responsabilidade social. Apesar da grande preocupação com valores e com o aprendizado, são jovens que se importam com a questão financeira,

pois acreditam que as recompensas financeiras estão entre os três benefícios considerados mais importantes na hora da busca por um emprego.

Com certeza, essa geração é composta por profissionais que vão gerar cada vez mais lucros e benefícios para as empresas, por meio de uma mentalidade bastante avançada e criativa. São autoconfiantes e orientam seu conhecimento para aplicações práticas. Como receberam um alto nível de educação, querem ascender rapidamente e esperam que suas expectativas sejam cumpridas com a velocidade de um “clique”.

Esta mesma geração definiu que um ambiente de trabalho motivacional deve garantir boas relações interpessoais, promover autonomia, liberdade de criação, reconhecimento e aprendizado constantes. Percebe-se que essa geração, no quesito motivação, necessita de velocidade, satisfação imediata e realização instantânea. Por fim, ficou claro com o estudo que a geração Y veio mesmo para modificar os moldes e as estruturas das organizações. A Telefônica Brasil tem definido sua política salarial, cargos e perfil dos profissionais, divulgando suas metas, de forma objetiva e transparente, e como o profissional poderá crescer dentro da companhia.

Os resultados reforçam que, para esses jovens, plano de carreira, reconhecimento e estar de acordo com a identidade da empresa são fatores motivacionais e, conseqüentemente, fundamentais na retenção deles na companhia. Ao abordar quesitos de permanência, o que mais motivaria estes jovens dentro de uma empresa é a valorização e o reconhecimento, assim como o bom relacionamento e a capacidade da organização de se reinventar constantemente.

É fundamental propiciar um ambiente seguro, onde estes jovens possam tomar decisões e realizar tarefas significativas e agradáveis. Para Gil (2001), a atualização constante de suas tecnologias, a aplicação de treinamentos, compensações e benefícios trabalhistas, o bom uso das mídias, assim como informações constantes e atualizadas visando a deixar os colaboradores sempre motivados são habilidades e tarefas fundamentais para as empresas da atualidade.

A geração *millennials* tem planos de permanecer nas empresas, desde que possa exercer suas funções com autonomia, espaço aberto para novas ideias, relação de confiança com os chefes e oportunidades de crescimento. Isso significa que hierarquias e ordens não representam muito para esta geração, a menos que sejam acompanhadas de méritos e conquistas. É uma geração que constrói suas

opiniões e valores com base em suas vivências e experiências. Assim, pode-se dizer que a Telefônica Brasil está inserindo, na sua rotina, atitudes que norteiam estas funções, diminuindo hierarquias, tendo um diálogo aberto, aproximando os jovens profissionais para exporem-se sem medo de propor soluções. Está construindo uma relação entre gestores e subordinados, diferente das gerações anteriores, fazendo com que o executivo superior exerça o papel de mentor e que os auxilie a alcançar seus objetivos e a sempre aprender mais.

Acreditam que a vida profissional deve caminhar em harmonia com a vida pessoal, considerando as novas propostas de trabalho; aplicam o trabalho remoto como parte das novas rotinas para permitir este equilíbrio.

Importante ressaltar que, quando se aborda o tema gerações, as características gerais identificadas nos indivíduos que as compõem não podem ser aplicadas sistematicamente a todos os indivíduos da mesma faixa. Faz-se necessária a compreensão de que cada sujeito apresenta suas particularidades, tendo em vista que seus aspectos comportamentais são baseados na cultura do local onde vivem, nas suas crenças e nas suas próprias interpretações do mundo em que vivem.

Assim, sem a pretensão de esgotar o estudo e a análise deste tema, já que há necessidade de mais contribuições para compreender e/ou confirmar a utilidade e efetividade de métodos praticados e/ou sugerirem novas alternativas, este trabalho contribuiu para fortalecer os métodos que a empresa Telefônica Brasil S/A. está aplicando na atração, motivação e retenção dos jovens da geração *millennials* para, além de atrair novos profissionais, diminuir a rotatividade de pessoal dessa geração e os possíveis efeitos desse índice, elevar e/ou manter a competitividade no mercado de atuação e, inclusive, não sofrer perdas no Capital Intelectual.

## REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da Geração X e sua posição na atualidade. **Blog Luxortec**. Disponível em: <<http://www.luxortec.com/pt-br/blog-pt/a-importancia-da-geracao-x-e-sua-posicao-na-atualidade/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

ALVERNAZ, Amanda. **Trabalho remoto**: uma tendência? Disponível em: <<https://canaltech.com.br/mercado/trabalho-remoto-uma-tendencia-110456/>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**: técnicas, ferramentas e estratégias indispensáveis. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

BASTOS, Letícia; BRUGALI, Tatiana. **Geração Z**: uma (nova) relação com o consumo. Disponível em: <<http://aldeia.biz/blog/comportamento/geracao-z-uma-nova-relacao-com-o-consumo/>>. Acesso em 27 mai. 2018.

BENNER, Equipe. **Geração X, Y e Z**: os desafios da gestão de pessoas. Disponível em: <<https://blog.benner.com.br/geracao-x-y-e-z-os-desafios-da-gestao-depessoas/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, Samuel. **Planos de Carreira e a Geração Y**. Disponível em: <<http://rhjunior.com.br/planos-de-carreira-e-a-geracao-y/>>. Acesso em 27 mai. 2018.

CERQUEIRA, Helvia. **A importância da busca pela qualificação profissional**. (2012). Disponível em: <<http://www.totalassessoria.com.br/downloads/importancia%20qualificacao%20profissional.pdf>>. Acesso em 02 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COMAZZETTO *et al.* A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Rev. Psicologia: Ciência e Profissão**. Vol. 36, nº 1, 145-157, jan/mar. 2016.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. São Paulo: Revista Produção, 2004.

DINIZ, Deborah. **Como Atrair e Reter profissionais da Geração Y?** Disponível em: <<http://www.hmdoctors.com/2013/como-gerenciar-e-reter-talentos-da-geracao-y/>>. Acesso em 09 abr. 2018.

DONOHUE, Mary . **Esqueça os 'geer' e os 'Baby Boomers'**. A Geração X é que irá salvar o ambiente de trabalho. Disponível em: <[https://www.huffpostbrasil.com/2017/05/08/esqueca-os-millennials-e-os-baby-boomers-a-geracao-x-e-que\\_a\\_22076536/](https://www.huffpostbrasil.com/2017/05/08/esqueca-os-millennials-e-os-baby-boomers-a-geracao-x-e-que_a_22076536/)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FUHRMEISTER, Carolina. **Geração Y da Era da Conectividade**. XXIV/Fórum da Liberdade. 2011. Disponível em: <<http://www.yasni.info/ext.php?url=http%3A%2F%2Fequilibrio.com.br%2Fgeracao-yaeradaconectividade%2F&name=Carolina+Fuhrmeister&showads=1&lc=pt-pt&lg=pt&rg=br&rip=br>>. Acesso em 09 mai. 2018.

FUMANGA, Mario *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KELBERT, Natalia. **Geração Y**: como desenvolver e reter estes colaboradores na empresa. Disponível em: <<http://voluntariadoempresarial.com.br/geracao-y-como-desenvolver-e-reter/>>. Acesso em 13 abr. 2018.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAFUENTE, Florência. **Do Conflito à ação**. São Paulo: HSM Management, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

LOMBARDIA, Pilar Garcia; STEIN, Guido.; PIN, José Ramon. **Políticas para dirigir a los nuevos Profesionales**: motivaciones y valores de la generacion Y. Disponível em: <<http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=1124&idi=1&origen=1&idioma=1>>. Acesso em 01 jun. 2018.

LUCIANO, Sergio. **Missão, visão e valores para uma nova geração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores-para-uma-nova-geracao/51142/>>. Acesso em 27 mai. 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, Heloisa. **Conheça a Geração Z**: nativos digitais que impõem desafios às empresas. São Paulo, 2015. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314\\_489517.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html)>. Acesso em: 05 abr. 2018.

MONACO, Talita. **7 dicas para motivar funcionários da Geração Y**. 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2016/02/7-dicas-para-motivar-funcionarios-da-geracao-y.html>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

MORAES, Soraya Lódola. **Geração Y**: quem são, onde estão e o que compram. São Paulo: Clube dos Autores, 2011.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção; BARRADAS, Mary Suely. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

\_\_\_\_\_. **O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PASSOS, Paulo. **Como atrair e reter os talentos da Geração Y**. 2016. Disponível em: <<https://www.pointsrocket.com/2016/06/29/como-atrair-e-reter-os-talentos-da-geracao-y/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

PILON, Luciana. **Capital humano**: como reter talentos da geração Y. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/capital-humano-como-reter-talentos-da-geracao-y/69134/>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

RAFFEL, Carlos. **Concepção da pesquisa exploratória**: pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

RANGEL, Anna. **Geração 'Z' é mal-educada e mais pé no chão que a 'Y', diz especialista**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/08/1909291-geracao-z-e-mal-educada-e-mais-pe-no-chao-que-a-y.shtml>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Projetos de Estágio do Curso de Administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMBLESPIERGER, Fernanda; SINEM, Mônica Boldrini; PINTO, Rodrigo Amantea de Andrade. **Comportamento da Geração Net no ambiente organizacional:** contribuições e possibilidades da perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/318.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2018.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos. *et al.* **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e baby boomers.** In: XIV SemeAd Seminários em Administração, 14, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

SANTOS, Suélen C. Mendes. **Práticas Gerenciais Orientadas à Geração Y:** Um Estudo de Caso na Empresa WTC Business. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53383273/Praticas-Gerenciais-Orientadas-aGeracao-Y>>. Acesso em 10 mai. 2018.

SOARES, Edileuza. **Geração Y é menos fiel ao emprego.** Aprenda a reter esses talentos. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/carreira/2014/04/02/geracao-y-e-menos-fiel-ao-emprego-aprenda-a-reter-esses-talentos>>. Acesso em 13 abr. 2018.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TORTORETTE, Maiara. **Casual Day:** acerte no seu comportamento! Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/casual-day-acerte-no-seu-comportamento/>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUANON, Fabiana. **Como motivar os millennials no trabalho?** Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2016/09/15/como-motivar-os-millennials-no-trabalho/>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Essa pesquisa tem como objetivo estudar “O processo de atração, motivação e retenção da geração *millennials* na empresa Telefônica Brasil S/A.”. O estudo apresenta um delineamento qualitativo e quantitativo e as informações serão coletadas através do(s) instrumento(s): questionários e entrevistas. Juntamente com esses questionários, será entregue uma ficha de caracterização dos participantes, objetivando melhor definir os mesmos.

O estudo será realizado por Jaqueline Dias Costa Duarte (aluna do curso de MBA em Marketing e Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS) e está sob orientação da Professora Me. Luciane Wolff (UNISINOS).

Será garantido o anonimato dos participantes que podem retirar o consentimento em qualquer momento do andamento da presente pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente do projeto de pesquisa intitulado pelo universitário.

Porto Alegre, \_\_\_/\_\_\_/2018.

---

Assinatura da Pesquisadora

---

Assinatura do Participante

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA****Questões para entrevista semi-estruturada:**

1. Quais os itens que te atraem para uma empresa? Quais os critérios?
2. Quais suas expectativas para uma empresa onde busca colocação?
3. Que imagem você tem de sua empresa (em termos gerais)? E que imagem você pensa que aqueles que não trabalham na empresa têm dela? Esta imagem externa afeta de alguma maneira seu trabalho? E a sua vida fora do trabalho?
4. Sua carga horária formal de trabalho está adequada à realidade de seu trabalho? E as suas necessidades pessoais? É suficiente? Você tem liberdade de escolha de quando iniciar e quando parar?
5. Como sente sua autonomia no trabalho?
6. Como você vê as regras e procedimentos da empresa? Que tipo de regra ou norma atrapalha seu trabalho? Por quê? E sua vida fora do trabalho? Por quê?
7. Como você percebe sua liberdade de expressão? Por quê?
8. Você tem experiência de feedback de chefia na empresa? Como tem sido esta experiência? Ela afeta seu trabalho? Por quê? E sua vida fora do trabalho?
9. Como você desenvolve e alimenta suas relações pessoais? Ou o que você faz para manter e desenvolver estas relações?
10. O que você sente quando faz estas atividades?

## APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO - MBA EM MARKETING E VENDAS**  
**QUESTIONÁRIO**

Sexo:	Idade:	Estado Civil:
Tem filhos?	Mora sozinho:	Escolaridade:

Por favor, leia cada questão, veja o que você acha e marque um x na opção lhe parece a melhor resposta.

Com que frequência você busca estes itens na busca por uma empresa?	Nunca	Algumas Veze	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1- Oferta de Desafio					
2- Perspectiva de Crescimento					
3- Liberdade de Ação					
4- Clima Organizacional					
5- Remuneração					
6- Missão e valores da organização					
7- Estabilidade					

O que motiva você na empresa?	Nunca	Algumas Veze	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1- Visão da empresa (entende seu papel na organização)					
2- Responsabilidade social					
3- Plano de desenvolvimento de carreira					
4- Feedbacks gerenciais					
5- Desenvolvimento Educacional					
6- Projetos Pessoais					
7- Flexibilidade de trabalho					

O que te faz ser colaborador desta empresa?	Nunca	Algumas Veze	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1- Programa de Voluntariado					
2- Líderes aliados					
3- Ambiente organizacional					
4- Casual Day					
5- Estilo de vida					
6- Incentivos financeiros					
7- Flexibilidade de horário					

Gostaria de deixar um item que não foi inserido no questionário?

---