

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS
DACEC - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
ESGN - ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PESSOAS - MBA

O PERFIL PROFISSIONAL DAS NOVAS GERAÇÕES E SUA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Pós-graduanda: Martina Samoara Aimi Bücker

Professora Orientadora: Maira Fátima Pizolotto

Resumo

O presente trabalho surgiu da necessidade de compreender o que atrai e retém os jovens no mercado de trabalho, e fazer uma análise comparativa com as novas gerações, Y e Z, que aos poucos estão se inserindo no âmbito profissional. A partir daí foi realizada uma pesquisa aplicada, de cunho qualitativo, exploratória e descritiva. Inicialmente com uma pesquisa bibliográfica e depois de levantamento; onde foi utilizado um questionário composto de duas partes, uma sobre o perfil dos participantes e a outra que interrogou o que atrai e retém os jovens no mercado de trabalho e qual sua expectativa em relação ao tempo de permanecer na Empresa. A pesquisa contou com uma amostra de cinquenta jovens de organizações públicas e privadas da cidade de Três Passos (RS) que responderam o questionário de forma espontânea. Na primeira parte da pesquisa destacam-se itens como a boa remuneração, a realização profissional e as oportunidades de crescimento como fatores de atração e retenção; e em relação ao tempo, os participantes dividiram-se entre aqueles que desejam permanecer na organização até a aposentadoria e aqueles que esperam apenas por uma melhor oportunidade de trabalho. A pesquisa bibliográfica apontou para algumas diferenças e mudanças entre as duas gerações no que se refere a estilos de vida, mas o levantamento mostrou que quando se refere ao trabalho, as duas gerações possuem características e objetivos bem parecidos. Ainda, a pesquisa bibliográfica buscou identificar estratégias de atração e retenção propostas por alguns autores. Essa pesquisa esclareceu qual é o perfil profissional dessas gerações, identificando itens fundamentais para Organizações que buscam atrair e reter esses jovens talentos.

Palavras-chave: atração e retenção de talentos, geração Y, geração Z

Abstract

The present paperwork aroused through the necessity of understanding what attracts and retains young people to the job market, and analyses comparatively the new generations, Y and Z, that bit by bit they are inserting in the professional ambit. Since then it was done an applied research, imprint qualitative, exploratory and descriptive. Initially with a literature research and after making; where it was used a compost questionnaire of two parts, one about the participants profile and other which asked about what attracts and retains young people in job market and what their expectations about the time of staying in the factory are. The research counted with a sample of 50(fifty) young people of public and private organizations of Três Passos City (RS) that answered the questionnaire spontaneously. On the first part of

the research it detaches items like good remuneration, professional satisfaction and improving opportunities as attraction and retentions factors; about time, the participants divided themselves between those who want to stay in the factory until retiring and those who hope only a better job opportunity. The literature research showed to some differences and changing between the two generations in what refers to the lifestyle, but the uplift showed that when it refers to the work, the two generations have similar features and goals. Even, the literature research searched to identify attraction and retention strategies proposed by some authors. This research clarified what the professional profile of these generations is, identifying the main items for the organizations that search to attract and retain young talents.

Keywords: talent attraction and retention, Y generation, Z generation.

Introdução

Durante muito tempo as organizações trabalharam preocupadas com o capital financeiro, porém foi preciso uma mudança de cultura, pois se percebeu que o principal capital dentro das empresas é o capital humano. Assim o trabalho de Recursos Humanos foi ganhando seu espaço e seu valor dentro das organizações.

O presente trabalho se faz necessário diante do cenário de constantes mudanças que atingem o mercado de trabalho e as empresas, as quais precisam estar preparadas para receber as novas gerações com estratégias previamente estudadas e calculadas para garantir o bom relacionamento e desempenho dos novos profissionais, bem como para garantir o desenvolvimento e a competitividade da empresa.

Nesse sentido, trabalhar com atração e retenção de pessoas exige do profissional envolvido uma série de habilidades e percepções importantes, tanto no que se refere às organizações quanto aos sujeitos envolvidos. Da maneira como os sujeitos e as gerações vão se modificando, vai mudando também a forma de atrair e reter pessoas.

Empresas, organizações e profissionais de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas precisam estar atentos a todas essas modificações, antecipando dificuldades, prevendo soluções e identificando as vantagens do trabalho desses jovens. A mudança é constante, necessária e obriga as pessoas a estarem também em constante processo de aprendizado e conectados ao novo.

A chamada geração Y já está deixando sua marca nas organizações, ganhando um espaço cada vez maior entre os demais profissionais. É preciso entender quais melhorias e desafios eles estão propondo e como as organizações estão trabalhando com isso, e quais os impactos dessas mudanças nas estratégias organizacionais.

A geração Z também já está se inserindo no mercado de trabalho, muitos estão estudando, mas será que eles serão parecidos com os Y? Não é bem isso que a literatura diz. Apesar de serem gerações próximas elas diferenciam em vários aspectos, e certamente que o sentido do trabalho também se modifica.

Além de compreender o perfil dessas novas gerações, é necessário investigar quais as estratégias de atração e retenção utilizadas pelas organizações hoje, e o que pode ser proposto como novas estratégias que atendam de forma mais assertiva a demanda dos jovens profissionais.

1 Referencial Teórico

O estudo bibliográfico busca investigar inicialmente as diferenças e a estrutura psicossocial das gerações, buscando compreender o perfil profissional de cada geração. Ainda, visualizar estratégias que podem ser adotadas pelas organizações com o objetivo de atrair e reter pessoas, em especial jovens profissionais. Essa base teórica é fundamental para

compreender questões importantes do tema proposto e depois confrontar com os dados que o levantamento de campo apresentar.

1.1 As Diferentes Gerações

As diferentes gerações foram se modificando de acordo com acontecimentos históricos, culturais e principalmente com o avanço da tecnologia. O cenário do trabalho e o seu significado na vida das pessoas também foi tomando uma forma diferente no decorrer dos anos.

Para iniciar se faz necessário analisar os chamados veteranos nascidos entre 1925 e 1945, os quais vivenciaram a 2ª Guerra Mundial, o que representava uma sociedade com relações de fortes hierarquias, formalidades e repressões. As pessoas trabalhavam apenas para sobreviver, sem conforto, qualidade de vida e muito menos sem acesso ao conhecimento e à tecnologia. Eram trabalhadores submissos, obedientes e precisavam se conter com o pouco que lhes era oferecido.

Já a geração Baby Boomers, nascidos em um mundo pós-guerra entre os anos de 1946 e 1960, começaram a questionar alguns padrões de trabalho e tiveram a iniciativa para buscar no trabalho não apenas uma forma de sobrevivência, mas maior ascensão na vida profissional. Na sequência vieram a geração X, nascidos entre 1960 e 1980, (os pais da geração Y). Eles buscaram de fato uma mudança significativa para suas vidas, suas relações e realizações profissionais. Foram em busca da liberdade e de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que evidenciou maior atenção para os filhos e mudanças significativas nessa geração. Inicialmente não há uma única definição para a época de nascimento da geração Y. Toma-se aqui como base a obra de Lipkin e Perrymore (2010), que define essa geração para os nascidos entre 1980 e 2000.

Os pais da geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando-lhes apoio, força e proteção incondicional, além de proporcionar os meios para que eles crescessem e se expressassem livremente. (Lipkin & Perrymore, 2010, p. 02-03).

Uma análise psicológica criteriosa sobre a história e os valores que construíram o perfil desses jovens possibilita explicar suas atitudes e comportamentos, inclusive no âmbito do trabalho. Os pais dessa geração pertencem à geração Boomer ou Geração X, os quais também apresentaram níveis de rebeldia principalmente no que se refere à educação. Frutos de uma geração pós-guerra, os pais acreditavam que precisavam traçar um mundo melhor e diferente para seus filhos.

1.2 As Gerações Y e Z

É evidente que uma das principais características dessas duas gerações é a superproteção e liberdade de expressão, o que no meio profissional nem sempre apresenta um comportamento aceitável. Alguns comportamentos dessa geração, como falar ao celular durante o trabalho e reuniões, uso de piercing, horários não disciplinados, tendência a querer iniciar a carreira ocupando cargo de liderança, reações não positivas frente a feedbacks de crítica construtiva; são cada vez mais encontrados nesses profissionais.

Outra característica muito forte é o imediatismo, a pressa, a urgência. Não possuem paciência para esperar, querem tudo para hoje, ou melhor, para ontem! Isso não é de todo ruim, pois são pessoas que querem sempre mais, são ousadas e corajosas, com muito potencial para o mercado de trabalho.

A seguinte análise psicológica a respeito da geração Y não é única e não representa todas as pessoas dessa geração, mas sua maioria. Segundo as autoras

As pessoas da geração Y foram criadas com uma grande base de autoestima. A elas era dito que poderiam fazer o que quisessem, o que, por sua vez, gerou uma população consciente de seus pontos fortes, (...) No entanto, mensagens do tipo “você pode ser o que quiser” e “você é um vencedor” foram transmitidas sem os benefícios da experiência de vida e uma base de vitórias, humildade e capacidade de aprender com os erros realmente conquistada. (Lipkin & Perrymore, 2010, p. 12)

A partir dessa análise fica mais fácil entender porque muitos jovens parecem viver num mundo de fantasias e sonhos como se o mundo fosse perfeito, livre de problemas e obstáculos, por que seus pais não os alertaram de que o mundo não é lindo e maravilhoso como num conto de fadas.

Essa é com certeza a realidade de muitos jovens da geração Y, apesar de parecer cruel, o seu comportamento no mundo do trabalho é reflexo dessa criação e dessa forma de ver o mundo. Outro ponto importante é que os pais dessa geração não conseguem ver seus filhos sofrerem. Quando crianças, na escola, os pais já se mostram superprotetores e se esforçam ao máximo para evitar qualquer frustração e sofrimento de sua criança. Porém essa criança um dia cresce e as consequências são inevitáveis. E como que essas pessoas vão encarar isso? Ou melhor, que estrutura psicológica esse sujeito terá para lidar com dificuldades e problemas? Vão chamar seus pais para resolver tudo? Essas são, no entanto boas perguntas.

As autoras apontam para mais um deslize dos pais, a atitude de elogiar as crianças por desempenhos insuficientes na escola. “proteção de qualquer forma de fracasso ou culpa. A culpa é imediatamente redirecionada (pelos pais) aos professores, treinadores ou amigos”, ou seja, os filhos não são responsabilizados por seus erros. Vai aqui mais uma pergunta, como isso reflete no mundo do trabalho? Irresponsabilidade, bem provável que “quando não se pode errar ou fracassar, não há como aprender com os erros e fracassos e, portanto, não há recuperação nem desenvolvimento de novos mecanismos de superação.” (Lipkin & Perrymore, 2010, p.22)

Todo ser humano precisa errar e aceitar isso, pois essa é a melhor forma de aprender e crescer. Outro ponto importante é o fato de essa geração ter sido criada por babás, pois seus pais precisaram sair de casa para garantir o sustento. E como forma de compensação pelo pouco tempo que passavam com seus filhos, os pais diziam que eles estavam sempre certos.

Consequentemente a geração Y enfrenta muitas dificuldades: de aceitar o erro, o fracasso, de aprender com os erros, de aceitar feedbacks, de ter responsabilidade sobre atos e consequências, de aceitar outros pontos de vista, de ser realista e principalmente de aceitar que não é perfeito.

Além disso, a geração Y foi criada com muita liberdade de expressão, ou seja, pode falar o que quer a hora que quiser, e assim não aprenderam a ter autocontrole, não sabem a hora certa e o lugar certo para falar o que pensam. Isso pode ser um problema no ambiente de trabalho. Sabe-se que o egocentrismo não combina com o ambiente organizacional que necessita cada vez mais de pessoas que trabalham em equipe, empenhadas por um único resultado.

Por outro lado, essa geração tem muito potencial e facilidade para aprender, principalmente porque acompanharam o desenvolvimento da tecnologia. Porém nada substitui a experiência e a vivência de trabalho. Dessa forma todas as gerações precisam aprender a conviver no trabalho, cada um contribuindo com o que tem de melhor. A geração Y vem com tudo no que se refere a tecnologia, o que muda também o sentido do trabalho para a sociedade e para os sujeitos, passando a ser cada vez mais intelectual e menos operacional e/ou artesanal.

O trabalho propriamente dito sofreu consideráveis transformações ao longo do último século, particularmente em função das mudanças tecnológicas observadas na era pós-industrial. Biotecnologias, automação, multimedia e redes computacionais globais representam alguns dos novos recursos que engendram profundas transformações nos diversos setores produtivos. (Cavazotte, Lemos e Viana, 2010, p. 3, in bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5251/3985)

Assim, a geração Y transforma o cenário do trabalho contribuindo muito para o desenvolvimento, são pessoas que nasceram recebendo informações, possuem a habilidade de aprender várias coisas ao mesmo tempo, estão sempre conectadas na internet. Também aceitam mais facilmente as mudanças, ao contrário das gerações passadas que apresentam certa resistência nesse aspecto.

Como são imediatistas e vivem em um mundo acelerado, certamente esperam crescer rapidamente, tanto no que se refere a cargos e salários. Totalmente inseridos em uma cultura de consumo, encontram no trabalho uma forma de conseguir aquilo que querem. Segundo uma pesquisa da Empresa IBOPE (in www4.ibope.com.br/download/geracoes,2010), os jovens dessa geração gastam muito dinheiro no que se refere a diversão, gostam de sair para beber cerveja, ir a restaurantes, sair para dançar, sempre muito bem produzidos, com roupas, maquiagens e acessórios; ainda são adeptos ao cartão de crédito.

Crescimento profissional, ganhos financeiros e consumo de bens e serviços são características fortes dessa geração que obviamente espera encontrar no trabalho o meio de se atingir esses objetivos. Resta entender o que busca e o que caracteriza os mais novos trabalhadores, a geração Z.

Em relação à geração Z existem bem mais perguntas do que respostas. O fato é que muitos deles já estão se inserindo no mercado de trabalho, e por mais que não pareçam, esses jovens possuem diferenças bem significativas se compararmos com a geração Y.

A chamada geração Z (Zapping) veio depois da geração Y, podendo caracterizar pessoas nascidas a partir de 1990, mas não existem datas corretas, varia muito de autor para autor. O fato é que a geração Z não precisou se adaptar às novas tecnologias como a geração Y, eles já nasceram dentro desse novo panorama. A chamada geração Z tem pouco mais de 20 anos e já nasceu em um mundo digital.

...crianças e adolescentes que já nasceram em contato direto com a internet, a velocidade da informação e as novas tecnologias. Nascidos em meados dos anos 90, essa faixa etária é chamada por especialistas como geração Z. A letra que dá nome a esse grupo vem do termo “zapear”, ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto. (Lauer,2011, in <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>)

Antes dessa geração chegar até as organizações ela causou grande preocupação no âmbito educacional. A forma de aprendizagem precisou ser modificada. Ao avaliar a geração Y já se constata que eram os protegidos pelos pais na escola, e os professores culpados por tudo.

O comportamento agitado, ansioso e sem muita concentração desses jovens demandou trabalho duro por parte dos professores. Em uma pesquisa apresentada no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, os autores buscaram entender qual a influencia da geração Z na educação de crianças e adolescentes. Eles destacaram que precisou haver uma mudança drástica na forma de ensinar, que pudesse acompanhar a evolução da tecnologia. Essa dificuldade já apareceu com a geração Y, mas se intensificou com a geração Z.

Assim pode-se dizer que aproximadamente dez anos atrás de forma gradativa, viram-se as primeiras aulas de informática no contexto das escolas, as crianças em volta com as novidades do mundo tecnológico, começam a conhecer o mouse, o CPU, entre outras coisas. A geração Z chegava às salas de aula conhecendo não só os itens acima mencionados como conexões de internet, photoshop, redes sociais, solicitando mais velocidade de conexão, falando de fibra ótica, enfim um mundo conectado (in <http://www.aedb.br/seget/artigos12/38516548.pdf>)

Se as escolas precisaram se adaptar, as organizações também irão precisar, aliás, já deveriam estar em constante processo de transformação e mudança para receber esses novos profissionais. Por que quando chegar a hora deles, serão bem exigentes.

Assim, a geração Z chega ao mercado de trabalho com ambição e disponibilidade para aprender sempre, precisam estar conectados através de diversos meios de comunicação no ambiente de trabalho. Esperam por uma rotina agitada, de desafios e aprendizado. Especialistas apontam que o principal problema está na falta de foco que pode ser uma consequência negativa.

Ainda, essa geração será funcional e multitarefa, terá facilidade de comunicação e interação com as demais gerações, o que poderá proporcionar trocas importantes entre funcionários mais experientes e novatos. A grande maioria dessa nova geração não terá como objetivo traçar carreira em uma só empresa, valorizando o tempo de permanência na organização. Mas levará em conta o desenvolvimento profissional que as diversas experiências poderão oferecer.

É aí que surge a primeira preocupação: tanto se fala em retenção de pessoas, mas até quando? Como coloca o autor Caio Lauer (2011, in <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>)

E a grande questão é que as empresas não pensam em investir em talentos que repentinamente podem sair da corporação. O esforço de recrutar, selecionar e desenvolver profissionais corre o risco de ser em vão, vide a rotatividade que essa nova geração irá impor e o grande desafio será que as corporações criem programas atrativos para a carreira e valorizem seus profissionais.

Analisando de imediato, pode-se arriscar em dizer que uma valorização financeira significativa por tempo de empresa talvez possa ser uma forma de reter talentos, já que esses profissionais não possuem comprometimento com a empresa e sim com seu currículo e com seu orçamento.

Mas, afinal quem vai receber esses jovens dentro das organizações? Uma pessoa importante nesse processo é o líder. As organizações precisam estar com os líderes preparados para esse processo. Devido essa geração estar em constante processo de comunicação, principalmente pelas redes sociais, a tendência é que as relações de trabalho sejam tão naturais e simplificadas como tal, inclusive com os líderes.

Isso aponta para uma mudança ainda mais significativa no que se refere à hierarquia, dessa forma, tendem a exigir acesso direto aos superiores e explicações daquilo que lhes é solicitado. (Shinyashiki, 2013, in www.vitrinepublicitaria.net/opiniao).

Dessa forma, os líderes precisarão rever alguns conceitos como respeito, hierarquia, relacionamento; já que os novos profissionais irão se sentir bem à vontade para se comunicar e estarão angustiados para opinar. É claro que os líderes precisam exercer sua função, de uma maneira dinâmica e explicativa precisarão deixar claro quais as atribuições e responsabilidades de líderes e liderados.

Uma característica muito boa dessa nova geração será a cultura da preservação do Meio Ambiente, uma prática que é cada vez mais cobrada das empresas e organizações. Além disso, geralmente os membros dessa geração são críticos, dinâmicos, tecnológicos e preocupados com questões ambientais (Araújo, 2011, in emktbrasil.wordpress.com). Estar preparados para receber essa geração é fundamental! Tão logo como vão chegar, também logo irão querer ocupar cargos de liderança. Assim como as empresas sofrerão os impactos dessa geração, os profissionais também precisarão lidar com algumas frustrações, porque o conhecimento e o comportamento são fundamentais, mas a experiência profissional também é muito importante para ocupar muitos cargos de liderança.

Talvez a retenção de talentos não se torne algo tão importante quanto a necessidade de absorver ao máximo a capacidade e a habilidade desses profissionais durante o tempo em que permanecerem nas organizações e empresas. A resposta para essas questões poderão ser confirmadas daqui a alguns anos, mas a pesquisa que será apresentada a seguir ajudará a formar mais algumas hipóteses e certezas sobre o que quer e como reter esses novos profissionais.

1.3 A Gestão de Pessoas e os Processos de Atração e Manutenção

Segundo Chiavenato (2010) “na Era da Informação, surgem as equipes de Gestão de Pessoas, que substituem os Departamentos de Recursos humanos” (p.42). Enquanto que os Departamentos de Recursos Humanos trabalhavam mais com questões burocráticas, operacionais e táticas, preocupadas apenas em cumprir uma legislação vigente; a equipe de Gestão de Pessoas passa a trabalhar de forma mais global e dinâmica, entendendo as pessoas como “peças” fundamentais e que requerem cuidados especiais. Ainda, segundo o mesmo autor, na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução para as organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

Ainda segundo o autor o conceito se caracteriza dessa forma:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 06)

Certamente que todas as organizações que hoje conseguem atrair e reter bons profissionais, estão embasadas nos seis pilares ou processos de Gestão de pessoas descritos por Chiavenato: 1- processos de agregar pessoas; 2- processos de aplicar pessoas; 3- processos de recompensar pessoas; 4- processos de desenvolver pessoas; 5- processos de manter pessoas; e 6- processos de monitorar pessoas.

Os processos que mais se atrelam ao propósito de atrair e reter pessoas são descritos abaixo:

O processo de recompensar pessoas está relacionado em satisfazer necessidades individuais mais complexas. Aí se pode incluir inclusive a remuneração, programas de reconhecimento, serviços sociais, pacote de benefícios, como assistência médica, odontológica entre outras. Segundo Chiavenato (2008), esse processo produz os seguintes efeitos:

Aumentam a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização (...) incentivam o espírito de equipe e o trabalho em conjunto. (...) incentivam as ações que agregam valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas (p.313)

Muitas vezes uma organização torna-se altamente atrativa não tanto pelo salário oferecido, mas sim pelo pacote de benefícios, pela segurança e estabilidade que as pessoas encontram no trabalho. Porém, a partir da Revolução Industrial juntamente com a alavancagem do Capitalismo, a remuneração foi e continuará sendo um fator importantíssimo para a atração e retenção de pessoas.

O processo de desenvolver pessoas é tanto fator de motivação para aqueles que buscam o desenvolvimento, quanto de interesse da organização em manter os colaboradores desenvolvidos e atentos às constantes mudanças. Portanto esse processo é vantajoso para ambas às partes.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2008, p. 362)

Pessoas que buscam o aprendizado e o desenvolvimento constante certamente se sentirão atraídas por organizações que investem nesses processos. Porém precisa ficar claro que justamente se trata de um investimento e não de um gasto. Porque em muitas organizações os sistemas de treinamento e desenvolvimento acabam esbarrando quando o assunto é custos. Esse processo precisa estar inserido na cultura e nos valores da empresa para que seus verdadeiros objetivos sejam atendidos.

O terceiro e último processo de manter pessoas já está claro em seu nome, manter e reter pessoas é o segundo objetivo depois da atração. Porque de nada adianta uma organização ser altamente atrativa, se depois de um tempo não consegue reter seus talentos, isso é inclusive negativo se tratando de questões financeiras, onde um alto índice de turnover gera um alto custo para a empresa.

Além de oferecer uma boa remuneração, de oferecer treinamento e desenvolvimento, as organizações também precisam se preocupar em ter uma boa relação com seus empregados, o que requer trabalhar embasado pela ética, disciplina, com soluções inteligentes na resolução de conflitos. Ainda precisam se preocupar com segurança e qualidade de vida das pessoas.

Na medida em que se compreende o perfil tanto da geração Y como da Z, falar em retenção de pessoas remete a salário, remuneração, benefícios, que ainda, remete a capitalismo e consumo. Como foi citado anteriormente, não será fácil reter essas gerações, a não ser que o trabalho seja atrativo tanto na questão financeira como de desenvolvimento.

A identidade desses jovens não está tanto no seu trabalho, e sim nos objetos de bens de consumo que adquirem. O trabalho passa a ser um meio para adquirir aquilo com o que se identificam. Ao contrário de anos atrás onde as pessoas eram aquilo que faziam, e sentiam orgulho de dizer que eram professores, sapateiros, padeiros. Hoje as pessoas tem orgulho em dizer aquilo que possuem: casas, automóveis, eletrônicos, etc.

Analisando a sociedade de hoje fica muito evidente essa mudança de valores. O valor simbólico do trabalho sofre alterações, mas não deixa de ser importante tanto para os sujeitos quanto para a sociedade. Fazendo uma análise psicanalítica do tema, torna-se importante visualizar o que disse Freud (2010) à respeito do trabalho:

Nenhuma outra técnica da condução da vida ata o indivíduo tão firmemente á realidade quanto à insistência do trabalho, que ao menos o inclui com segurança numa parte da realidade, a comunidade humana. (...) A atividade profissional oferece uma satisfação especial quando é escolhida livremente, ou seja, quando permite tornar utilizáveis, através de sublimação, inclinações

existentes, impulsos contínuos ou constitucionalmente reforçados. E, no entanto, o trabalho é pouco apreciado pelos seres humanos como caminho para a felicidade. Não se acorre a ele como a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria dos seres humanos trabalha apenas sob coação, e dessa repulsa natural dos homens ao trabalho derivam-se os mais graves problemas sociais. (p. 70).

Freud, em meados de 1930 fez essa análise interessante sobre o trabalho, dizendo que através da sublimação (que nada mais é que um mecanismo de defesa que transforma as pulsões primitivas em algo aceitável para a sociedade) o trabalho tem papel importante para a vida em sociedade. Nessa época ele coloca que a maioria das pessoas não tinham no trabalho uma forma de realização ou de satisfação. Mas alerta que quando a profissão é escolhida livremente pode trazer grande satisfação.

Trazendo isso para a realidade hoje, é correto afirmar que as pessoas buscam escolher o seu trabalho e através dele encontrar felicidade e satisfação. E não mais as organizações que escolhem os seus colaboradores. O trabalho sempre fez parte da vida das pessoas, e no decorrer do tempo ele veio ganhando sentidos e significados diferentes. Passou-se pela época da caça, pelo feudalismo, pela Revolução Industrial. Aqui já iniciaram as primeiras invenções tecnológicas que hoje estão tão presentes na geração Z.

O novo capitalismo mudou radicalmente, por exemplo, a experiência profissional das pessoas. As empresas estão deixando de ser burocracias piramidais densas e muitas vezes rígidas para serem redes mais flexíveis num estado constante de revisão interna. No capitalismo flexível, as pessoas trabalham em tarefas de curto prazo e mudam de empregador com frequência; o emprego para a vida toda numa só empresa é coisa do passado. Como resultado, as pessoas não conseguem se identificar com um trabalho específico ou com um único empregador. (SENNETT, 2004, p. 250)

Ainda, ao avaliar essas novas gerações, elas são movidas pelo marketing, a mídia, a propaganda, e objetos de consumo. Portanto o sentido do seu trabalho também estará relacionado a esse “desejo de consumo”. Bauman (2007) alerta que algumas pessoas acabam internalizando tanto a lógica do consumo, que...

A sociedade de consumo tem por base a premissa de satisfazer os desejos humanos de uma forma que nenhuma sociedade do passado pôde realizar ou sonhar. A promessa de satisfação, no entanto, só permanecerá sedutora enquanto o desejo continuar irrealizado; o que é mais importante, enquanto houver uma suspeita de que o desejo não foi plena ou totalmente satisfeito. (...) A não-satisfação dos desejos e a crença de que cada ato visando a satisfazê-los deixa muito a desejar e pode ser aperfeiçoado – são esses os volantes da economia que tem por alvo o consumidor. (p. 106)

No momento que o trabalho e a organização não puder mais satisfazer o desejo do sujeito, ele buscará outra oportunidade, uma oportunidade que facilite o consumo. O trabalho é apenas um dos mercados de produtos e todos possuem as mesmas regras. Ou seja, assim como as pessoas compram produtos, os empregadores compram mão de obra de trabalhadores. Infelizmente ou felizmente, essa é a nova lógica das relações de trabalho.

Então, as organizações que buscam reter essas gerações precisam ter nos seus valores e princípios algo com os quais as pessoas se identificam para não se tornarem apenas esse meio entre o desejo e consumo. Ou seja, organizações altamente tecnológicas, que se preocupam com o meio ambiente, (que é uma forte tendência da geração Z), com um sistema de comunicação que contemple alguns dos itens acima (internet, redes sociais, msn, etc) que oferecem oportunidades em curto prazo, com planejamento de carreira claro, objetivo e

lucrativo; ainda, remuneração variável (onde incluem-se vantagens, comissões, premiações) e benefícios atrativos.

A gestão da remuneração deverá ser cada vez mais estratégica, segundo Chiavenato (2004) a remuneração está relacionada a recompensar e valorizar pessoas. Além da remuneração ele destaca como importante os cuidados com saúde e segurança. O modelo estratégico de remuneração propõe algumas mudanças que são favoráveis tanto no que diz respeito às pessoas quanto às metas da organização, por isso estratégica, porque reúne interesses dos colaboradores e da organização. Nascimento (2001), explica que a remuneração estratégica é composta de parte fixa e parte variável.

Na parte fixa incluem-se a remuneração funcional de acordo com a função, a remuneração por competências e/ou habilidades, e o salário indireto composto pelos benefícios. Na parte variável vai depender muito do desenvolvimento da equipe, incluem-se participações nos lucros e resultados, premiações, formas de reconhecimento, participação acionária.

Essa forma de remuneração traz muitos benefícios e promove uma relação, um vínculo mais forte entre as pessoas e a organização, que juntos trabalham pelos mesmos objetivos. Isso proporciona o sentimento de dono, que também auxilia na identificação com a organização.

Somente assim será possível reter essa nova geração e do trabalho não apenas uma oportunidade de ganho, mas também uma forma de realização pessoal e profissional. As empresas certamente terão um custo alto para se adequar a essa demanda, porém não podem esquecer que as gerações passadas aos poucos irão se afastar do mercado de trabalho, e os jovens possuem muitas qualidades e habilidades importantes para o negócio de qualquer organização.

2 Metodologia

2.1 Classificação da pesquisa

Quanto a Natureza o presente trabalho enquadra-se melhor em uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo propor estratégias de Gestão de Pessoas que poderão ser utilizadas em qualquer organização que busque atrair, reter e desenvolver jovens profissionais. Os conhecimentos poderão ser aplicados em todas as organizações que reconhecerem esse problema como uma dificuldade e preocupação importante para a própria sobrevivência do negócio. Segundo Gil (apud Teixeira, Zamberlan e Rasia, 2009) a pesquisa aplicada “visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados a solução de problemas específicos da realidade”(p.112)

Quanto a abordagem, o trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa baseada em teorias da Administração, Psicologia e Sociologia para discussão do tema. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo, Gil, Silva e Menezes, Oliveira e Richardon (apud Teixeira, Zamberlan e Rasia, 2009) “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classifica-las e analisa-las” (p. 113)

Ainda o objetivo do trabalho é desenvolver uma pesquisa exploratória e descritiva, onde se busca investigar estratégias, populações e as relações entre si. Segundo a referência anterior, a pesquisa exploratória e descritiva visa investigar uma situação que é significativa, bem como identificar e descrever os fatos sobre esses fenômenos.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se por um estudo bibliográfico, de levantamento e de campo. O levantamento de dados se deu através de uma

pesquisa de campo que contou com a aplicação de um questionário previamente elaborado. Segundo Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), o levantamento permite buscar a opinião pública sobre o tema em estudo, interrogando diretamente as pessoas para se quer identificar opiniões e comportamentos. Baseado nisso, é realizada uma análise quantitativa para a conclusão dos dados coletados.

2.2 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma aleatória, todos residentes na cidade de Três Passos e empregados/assalariados representantes do Comércio, Indústria e Serviço Público, totalizando 50 pessoas, que ocupam cargos desde auxiliar até cargos de liderança.

2.3 Coleta e análise de dados

O questionário (citado em apêndice A) foi aplicado no período de Setembro a Outubro de 2013, de forma aleatória com trabalhadores do Comércio, Indústria e Serviço público na cidade de Três Passos. Os participantes receberam o questionário no seu local de trabalho, onde também foi explicado a eles qual o objetivo e a dinâmica da pesquisa.

Os dados coletados através das pesquisas foram confrontados e embasados segundo o referencial teórico, a partir daí foram tabulados, transformados em gráficos e analisados de acordo com o objetivo da pesquisa.

3 Apresentação e Análise dos Resultados

3.1 Perfil das Gerações Y e Z

O questionário foi aplicado com trabalhadores da cidade de Três Passos, incluindo diversos tipos de organizações, como por exemplo, no comércio, pequenas e médias lojas de confecções (geralmente organizações familiares), móveis e eletrodomésticos; organizações da indústria, como um Frigorífico com 700 funcionários, fábricas de confecções familiares com aproximadamente 100 funcionários; e ainda servidores públicos (Justiça do Trabalho, Escolas e Brigada Militar). Todos os participantes eram jovens trabalhadores, pertencentes às gerações Y e Z. Todos foram escolhidos de forma aleatória, sendo aplicado o questionário com 12 questões, sendo 07 em relação ao perfil e 05 questões relacionadas às Estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à atração e retenção de talentos.

Ao total foram 50 participantes, destes 18 pertencentes à geração Z e 32 pertencentes à geração Y, mostrando que sua participação no mercado de trabalho é obviamente maior. Em relação a gênero, a geração Z dividiu-se em igual número, foram 9 homens e 9 mulheres. Já na geração Y, foram 14 homens e 18 mulheres.

Tabela 1: Análise de participantes por geração e gênero

Gênero	Geração Y	Geração Z
Masculino (23 participantes)	14	9
Feminino (27 participantes)	18	9

Um dado bem interessante refere-se ao estado civil, jovens da geração Y são na maioria casados ou possuem união estável, o que comprova que essa geração caracteriza-se pela busca da independência e de constituir família, e por serem mais velhos já possuem uma estrutura familiar mais concreta.

Já a geração Z encontra-se em uma situação completamente diferente, de todos os entrevistados, duas pessoas são casadas, duas possuem União Estável e as demais estão solteiras.

Dando sequencia na avaliação dos dados, importante considerar a escolaridade dos participantes, na geração Z prevaleceu os jovens com Ensino Médio Completo, porém com uma tendência em continuar os estudos buscando uma qualificação técnica ou superior.

Mas, pode-se dizer que essa geração está bem dividida entre aqueles que buscaram um curso superior e ainda querem se aperfeiçoar, e aqueles que “estacionaram” no Ensino Médio. Esse resultado surpreendeu um pouco, já que as possibilidades de buscar uma formação superior estão cada vez mais acessíveis para toda a população brasileira.

3.2 Objetivos e expectativas do jovem trabalhador

Essa parte do questionário buscou compreender quais são os objetivos, as metas desses profissionais, o que os atrai e mantém no mercado de trabalho. Ainda quais suas expectativas em relação ao tempo que pretendem permanecer na mesma Organização.

Tabela 02: Tempo em que os jovens estão na Organização atual

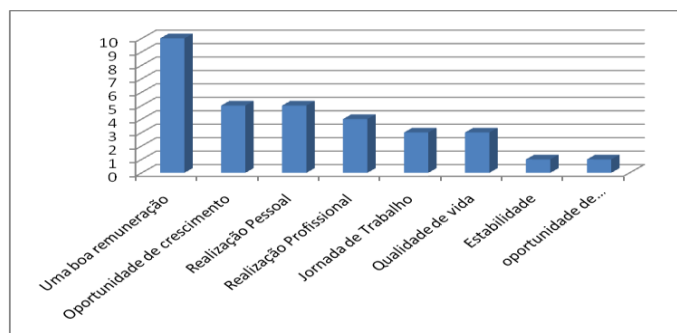
Tempo na Organização	Geração Y	Geração Z
Há mais de 5 anos	11	
De 4 a 5 anos	2	2
De 3 a 4 anos	2	2
De 2 a 3 anos	3	2
De 1 a 2 anos	4	4
Menos de 1 ano	10	8

Portanto, prevalecem as pessoas com pouco tempo nas organizações. As 11 pessoas que estão há mais de cinco anos na mesma organização, são pertencentes a geração Y e provavelmente encontraram nesse trabalho certa estabilidade e alguns outros atributos que fizeram permanecer nesse trabalho.

Mas parece uma tendência que com as próximas gerações, iniciando pela Z, que o tempo de permanência em uma mesma organização fique cada vez menor. E por quê? O que esses jovens buscam? O foco está na sua carreira, no seu currículo, e não mais internalizado com o foco e as metas das organizações.

Para entender quais são os objetivos desses jovens profissionais, foi questionado o que é atrativo em uma Organização, e o que os levam a querer trabalhar na mesma. Os participantes deveriam marcar cinco opções enumeradas de 01 à 05, sendo 01 a mais importante e 05 a menos importante.

Gráfico 1: O que leva a Geração Y a querer trabalhar em uma organização?

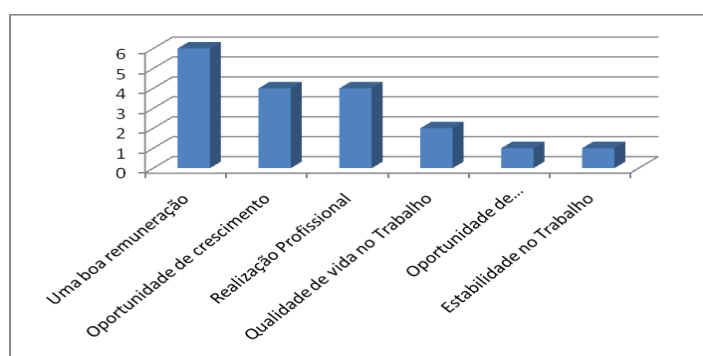


Para a geração Y, a primeira opção que mais se repetiu foi “uma boa remuneração”, seguida de “realização profissional e pessoal”. Ainda os participantes buscam uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, estabilidade no emprego e uma boa jornada de trabalho.

Consideram um fator importante também, os bons relacionamentos, que ao analisarmos é reflexo do clima e da cultura da empresa, depois empatados aparecem dois itens: uma boa remuneração e oportunidade de crescimento; seguido de qualidade de vida no trabalho, realização profissional e pessoal, estabilidade no emprego, jornada de trabalho, oportunidade de desenvolvimento. Ainda aparecem em pouca quantidade os itens: status social e imagem da organização.

E como que se saiu a geração Z? Será que eles possuem os mesmos objetivos?

Gráfico 2: O que leva a Geração Z a querer trabalhar em uma organização?

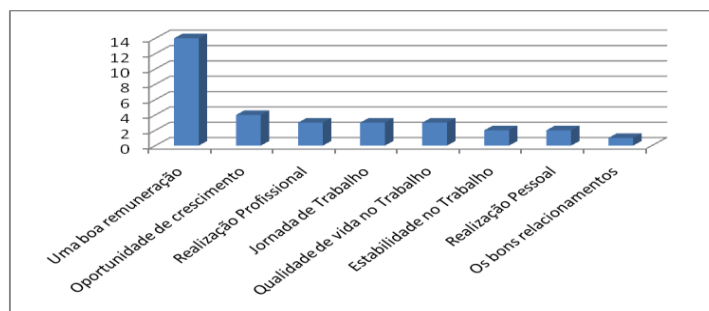


Impressionante, mas a pesquisa apontou os mesmos motivos para a geração Z, prevalecendo a remuneração como um fator indispensável, seguido de realização profissional e oportunidades de crescimento.

Pode-se concluir que os objetivos são muito parecidos, o que pode mudar é o que exatamente cada geração irá fazer com a remuneração, e como irá aproveitar as oportunidades, já que o consumo ocupa um lugar importante atrelado ao mundo digital. Fica evidente que essas novas gerações vão sempre buscar um trabalho com o qual se identifiquem buscando realização profissional e pessoal. Esse é um ponto importante para as organizações entenderem que é preciso colocar cada pessoa no lugar certo, buscando formas de auxiliar seus colaboradores a entenderem quais são suas aptidões profissionais e criando oportunidades para isso.

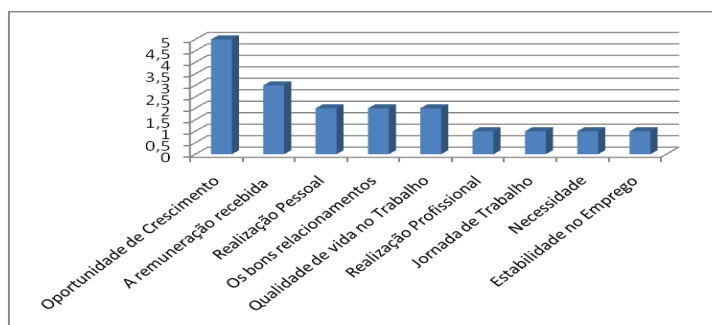
Os participantes também foram questionados sobre o porquê de estarem trabalhando na atual organização, ou seja, quais as estratégias de atração e retenção utilizadas pelas organizações que mantem esses jovens trabalhando.

Gráfico 3: O que mantém a geração Y no seu atual trabalho?



Na geração Y, a maioria dos participantes encontra no seu atual trabalho aquilo que justamente procuram: a boa remuneração, e por isso permanecem na organização. Ainda encontram oportunidades de crescimento, seguida de outros itens citados por poucos participantes que consideram importantes itens como realização, relacionamentos que obviamente refletem na qualidade de vida.

Gráfico 4: O que mantém a geração Z no seu atual trabalho?

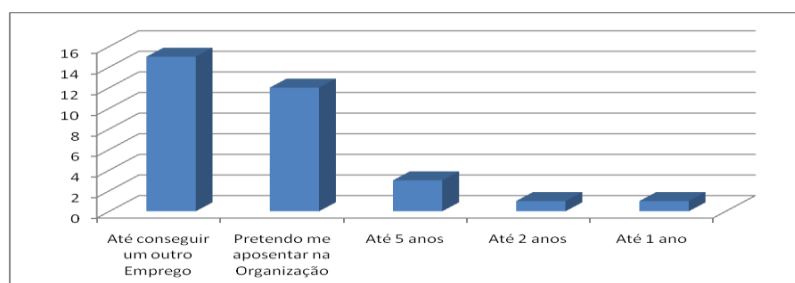


A geração Z preocupa-se e se mantém no atual emprego, na grande maioria, pela oportunidade de crescimento, seguida da remuneração, e depois em equilíbrio a realização pessoal, os bons relacionamentos e a qualidade de vida no trabalho.

E para finalizar, foi questionado por quanto tempo esses jovens pretendem ficar na atual organização. Será que existe uma diferença entre as respostas Y e Z?

Segue o resultado da geração Y:

Gráfico 5: Por quanto tempo a Geração Y pretende ficar no seu atual emprego?

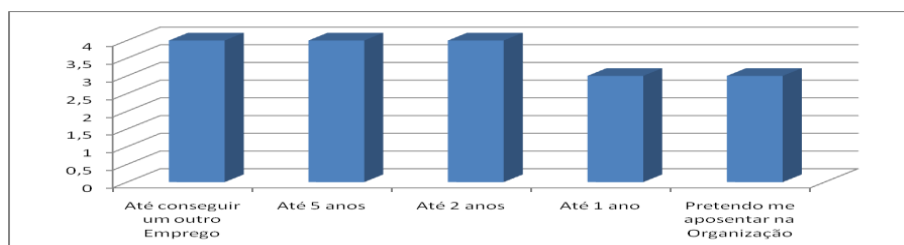


A geração Z divide-se entre aqueles que pretendem se aposentar na organização e aqueles que permanecem onde estão até conseguir um trabalho melhor. Provável que aqueles que disseram querer se aposentar onde estão é porque já encontraram aquilo que queriam e/ou

valorizam ou simplesmente porque valorizam o fato de permanecer por muito tempo na mesma empresa e/ou organização.

Já a geração Z, apesar de na maioria dos casos, ainda não ter conseguido um emprego melhor, alguns inclusive responderam que pretendem se aposentar na organização, mas as respostas foram bem divididas.

Gráfico 6: Por quanto tempo a Geração Z pretende ficar no atual emprego



Esse é mais um dado importante, pois mostra que se a empresa ou organização oferecer aquilo que as pessoas buscam, muitas vão querer sim permanecer anos ou até se aposentar nesse emprego.

De forma geral, tanto os Y como os Z, na maioria ainda pretendem conseguir um emprego melhor, ou seja, um emprego que ofereça: uma boa remuneração, bons relacionamentos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento e realização pessoal e profissional.

E como as organizações precisam estar preparadas para receber esses jovens? Oferecendo uma política estratégica de remuneração atrativa, uma cultura e um clima agradável que proporcione o trabalho em equipe, que estimule os relacionamentos. Ainda submeter esses jovens sempre a novos desafios, como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e por último auxiliando-os a buscar fazer o que gostam dentro da organização, preocupando-se com a realização profissional.

Conclusão

A escolha do tema desse trabalho surgiu diante de uma dificuldade real encontrada na prática de trabalho voltada a atração e retenção de pessoas. Percebeu-se que cada vez mais as pessoas, e principalmente jovens trabalhadores mostravam-se insatisfeitas com as condições de trabalho e pouco se preocupavam em serem comprometidas com a organização.

Jovens profissionais entram nas organizações motivados e empolgados, e depois de pouco tempo, de três à seis meses, pedem desligamento porque encontraram outra oportunidade “fantástica”. Certamente que algumas dessas decisões são frutos de imaturidade, mas também resultado de uma nova geração. E como a pesquisa revelou, uma boa remuneração é hoje o foco principal tanto da geração Y como da Z.

Existem sim algumas diferenças entre as duas gerações, a Y parece se preocupar ainda mais com o capital financeiro, enquanto que a geração Z valoriza muito as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, resultado da educação digital e do mundo altamente globalizado em que nasceram. Ambas as gerações valorizam os bons relacionamentos no local de trabalho, consequência do bom relacionamento que tiveram com seus pais, os quais estavam preocupados em preparar e motivar seus filhos para um futuro promissor.

As organizações precisam cada vez mais investir nos pilares descritos por Chiavenato: recompensar de forma eficiente e estratégica, entender de uma vez por todas que desenvolver pessoas é parte da estratégia e não apenas um item de custo (que precisa ser cortado em momentos de dificuldades financeiras) e manter as pessoas em uma cultura transparente que

respeite e valorize as mesmas, sua saúde e segurança, qualidade de vida, e ofereça um ambiente agradável para o trabalho.

Esse certamente é o caminho para as organizações que buscam atrair e reter jovens profissionais, bem como contar com o trabalho diferenciado que pode ser oferecido por essas gerações que tem sede de aprendizado, conhecimento, inovação, o que pode ser fator importante também para o desenvolvimento da organização, tendo aí o capital humano como um diferencial.

Importante ressaltar o que essa pesquisa ainda nos mostrou: o trabalho não perde o seu valor simbólico dentro da cultura capitalista, pois quando os jovens afirmam que buscam a realização pessoal e profissional é porque encontram no trabalho não só uma forma de ganhar dinheiro, mas buscam fazer algo com o qual se identificam e com o qual sintam prazer e entendem como algo importante para sua vida e para a sociedade.

No momento que se obtém realização pessoal e profissional atrelado a uma boa remuneração (que possibilita o consumo) aumenta a chance de esses jovens tornarem-se profissionais mais comprometidos, envolvidos com os objetivos da organização e com uma margem maior de permanecerem por mais tempo trabalhando na mesma organização, agregando valor às mesmas.

Referências Bibliográficas

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho, empresa e marketing**. 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Editora Jorge Zahar: Rio de Janeiro, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 258p.
- CAMPOS, Carla; Gonçalves, VICENTE. **Gestão de Mudanças: O fator humano na Liderança de Projetos** / Rio de Janeiro, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas** / 3. Ed.rev. e atual. – Rio de Janeiro: Campus, 2008/2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2008. CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos: Visão Estratégica** 2ed. São Paulo: 1999.
- FREUD, Sigmund. **O mal-estar na cultura**. (Original: O mal-estar na civilização de 1930). Tradução de Renato Zwick, Revisão técnica e prefácio de Márcio Seligmann-Silva, Enasio bibliográfico de Paulo Endo e Edson Souza. Porto Alegre, RS: L&PM, 2010.
- GOMES, Orlando. **O salário no Direito brasileiro**. São Paulo, 1996
- JERUSALINSKY, Alfredo; MERLO, Álvaro e outros. **O valor simbólico do Trabalho e o sujeito contemporâneo** / Porto Alegre, 2000.
- JORDÃO, Sonia. **A arte de liderar: Vivenciando mudanças num mundo globalizado**. / 3ª ed. rev. E atual. – Belo Horizonte, 2004.
- LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração Y no Trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa** / Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9ª edição. São Paulo, 2005.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAM, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração** / Ijuí, 2009.

<http://vilamulher.terra.com.br/geração-z-mudara-rumos-do-mercado-de-trabalho-5-1-37-605.html>

http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=2509

<http://www.aedb.br/seget/artigos12/38516548.pdf>

<http://cio.uol.com.br/gestao/2012/11/16/prepare-se-para-receber-a-geracao-z/>

<http://www4.ibope.com.br/download/geracoes>

<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>

<http://www.vitrinepublicitaria.net/opiniao.asp?menucodigo=29>

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5251/3985>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL UNIJUÍ CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

O presente questionário tem o objetivo de analisar o perfil dos jovens profissionais representantes das gerações Y e Z, compreendendo seus principais objetivos quando inseridos no mercado de trabalho. Assim essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Pessoas na UNIJUÍ.

Suas informações serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos e sua identidade será preservada. Agradeço desde já pela disponibilidade em responder o presente questionário.

MARTINA SAMOARA AIMI BÜCKER

Parte I: PERFIL

1 – Faixa etária:

Geração Z: Até 23 anos ()

Geração Y : Entre 24 e 33 anos ()

2 - Gênero:

() Masculino () Feminino

3 - Estado civil:

() Solteiro () Casado () União Estável () Divorciado () Viúvo

4 - Formação Profissional:

() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo

() Superior Superior Incompleto () Ensino Superior Completo

() Pós-Graduação Incompleto () Pós-Graduação Completo

Outros _____

5. Em que tipo de organização trabalha?

Indústria Comércio Serviço Pública Cooperativa
Outra _____

6 - Tempo de Organização

Menos de 01 ano De 01 ano até dois anos De 02 anos até 03 anos
 De 03 anos até 04 anos De 04 anos até 05 anos Mais de 05 anos

7 - Cargo ocupado

Estagiário Cargo Operacional Cargo administrativo Cargo gerencial
 Cargo de Direção Servidor Público Outro _____

Parte II: O que atrai e retém os jovens no mercado de trabalho e quanto tempo estes pretendem permanecer em seu emprego.

8- O que o leva a querer trabalhar em uma organização? Enumere os cinco principais itens por ordem de importância. Sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

- Uma boa remuneração.
 - Realização pessoal.
 - Realização profissional.
 - Oportunidade de crescimento.
 - Oportunidade de desenvolvimento.
 - Status social.
 - Bons relacionamentos.
 - Estabilidade no emprego.
 - Qualidade de vida no trabalho.
 - Jornada de trabalho.
 - Imagem da organização.
 - Outros:
-

9- O que o leva a permanecer trabalhando em uma organização? Enumere os cinco principais itens por ordem de importância. Sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

- () Uma boa remuneração.
 - () Realização pessoal.
 - () Realização profissional.
 - () Oportunidade de crescimento.
 - () Oportunidade de desenvolvimento.
 - () Status social.
 - () Bons relacionamentos.
 - () Estabilidade no emprego.
 - () Qualidade de vida no trabalho.
 - () Jornada de trabalho.
 - () Imagem da organização.
 - () Outros:
-

10- Quais os motivos de você permanecer no seu atual trabalho? Enumere os cinco principais itens por ordem de importância. Sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

- () A remuneração recebida.
- () Sinto-me realizado como pessoa.
- () Sinto-me realizado profissionalmente.
- () As oportunidade de crescimento.
- () As oportunidade de desenvolvimento.
- () O status social de pertencer a esta organização.
- () Os bons relacionamentos.
- () A estabilidade no emprego.
- () A qualidade de vida no trabalho.

- A jornada de trabalho.
 - A imagem da organização no mercado.
 - Outros:
-

11- O que faria você sair do seu atual emprego? Enumere os cinco principais itens por ordem de importância. Sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

- A prática de remuneração utilizada pela organização.
 - Não me sinto realizado como pessoa.
 - Não me sinto realizado profissionalmente.
 - A falta de oportunidades de crescimento.
 - A falta de oportunidades de desenvolvimento.
 - A falta de status social.
 - Problemas de relacionamentos.
 - A instabilidade no emprego.
 - Não tenho qualidade de vida no trabalho.
 - A jornada de trabalho.
 - A imagem da organização no mercado.
 - Outros:
-

12- Pretende continuar trabalhando na atual organização por quanto tempo?

- Até um ano Até dois anos Até três anos Até quatro anos Até cinco anos
- Pretendo me aposentar nesta organização. Até arrumar um trabalho melhor