

RETENÇÃO DE TALENTOS: PRÁTICAS EXERCIDAS POR MELHORES EMPRESAS DE SE TRABALHAR NO BRASIL, E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL DE FORMANDOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FAE 2017

Bruno Gozdziejewski¹
Daniel Ribeiro Ferraz da Silva²
Mayrlla Machado³
Renan Lino Machado⁴
Cibele Bastos⁵

RESUMO

Em um cenário atual de alta competitividade, no qual o capital humano destaca-se como o grande diferencial entre concorrentes, as empresas contemporâneas deparam-se com o grande desafio de atrair e manter seus melhores profissionais. O presente trabalho tem como objetivo apresentar o que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil estão desenvolvendo como práticas para reter seus talentos e, se estas mesmas ações, têm relação com os interesses pesquisados junto a formandos do curso de administração da fae no ano de 2017. A pesquisa realizada aponta que existe uma relação, mesmo que não direta, entre as práticas organizacionais e os interesses dos pesquisados, sendo que ações como qualidade de vida no trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, lideranças justas e competentes são consideradas muito importante para ambas as partes e, salário e benefícios, é destaque, para o grupo pesquisado de alunos. Para alcançar o objetivo proposto, o estudo de natureza qualitativa, exploratória foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, obtendo dados na revista VOCÊ SA/editora abril, sobre práticas de gestão de pessoas entre as dez melhores empresas para se trabalhar no brasil em 2017 e questionário aplicado a alunos formandos, do mesmo ano, da fae centro universitário.

Palavras-chave: Retenção de Talentos. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas. Gerações X, Y, Z.

¹ Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: Bruno.gozdziejewski@outlook.com

² Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: Ferrazdaniel22@gmail.com

³ Graduada em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: Mayrlla_machado@hotmail.com

⁴ Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: renan_lino_machado@hotmail.com

⁵ Orientadora da pesquisa. Mestra em Comunicação e Linguagens. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: cibele.bastos@fae.edu

INTRODUÇÃO

A busca pela excelência e melhoria nos resultados trouxe transformações para o mercado de trabalho e, uma das áreas que mais sofreu mudanças foi a de Gestão de Pessoas. Considerando o capital humano como a principal fonte de inovação e conhecimento, as organizações vêm reconhecendo, cada vez mais, as necessidades de aperfeiçoamento e bem-estar dos colaboradores, de forma a se sentirem parte da empresa.

Nessa direção, é que a relação entre empresas e colaboradores tem se mostrado cada vez mais relevante, sendo que ambos precisam estar alinhados para obter seus diferenciais competitivos, tanto corporativos quanto profissionais, no mercado atual.

Objetivos são traçados pelas pessoas, visando seu crescimento pessoal e profissional que pode ser obtido dentro das organizações. E estas, também, necessitam do capital humano para operar e produzir seus bens e serviços, atingindo, assim, seus objetivos globais e estratégicos (KNAPIK, 2008). Essa relação deve, portanto, atender as expectativas das duas partes envolvidas.

Para o crescimento e desenvolvimento de ambos, é preciso que a empresa considere o funcionário como parceiro, e que o mesmo esteja engajado e satisfeito com a empresa para contribuir com seus bons resultados.

A organização contemporânea tem desafios adicionais, pois está inserida em um mercado caracterizado por uma grande diversidade de profissionais. Essas diferenças se refletem tanto em questões pessoais como formação, idade, como em relação aos diferentes grupos que se encontram atuando, simultaneamente, nos ambientes atuais de trabalho. Destes, as distintas Gerações X,Y e Z de profissionais que trabalham juntos nas organizações, tem se configurado em um dos maiores desafios de gestão.

Percebendo o valor das pessoas, e seus diferentes perfis e necessidades, os gestores das organizações vêm renovando, constantemente, sua forma de conduzir os negócios, transformando estrutura, estilos de gestão, sistemas, processos e especialmente a visão, na busca de um contexto favorável à geração de conhecimento e à inovação (GIRARDI, 2008).

E é nesse contexto que o presente estudo, tem por objetivo analisar se as práticas utilizadas pelas 10 melhores para se trabalhar no Brasil, correspondem aos interesses pesquisados junto à formandos do Curso de Administração da FAE do ano de 2017. Para alcançá-lo, estabeleceu-se como objetivos específicos: aprofundar o conhecimento sobre processos e práticas de gestão de pessoas; conhecer as características, necessidades e interesses do perfil profissional das Gerações X,Y,Z; levantar, juntos a alunos formandos em Administração, quais seus interesses quanto a prática de retenção de talentos;

identificar práticas que podem ser indicadas para serem implantadas em organizações que desejem reter seus talentos humanos.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o mercado contemporâneo de alta competitividade, inovação e desenvolvimento tecnológico, as empresas passam, cada vez, mais a depender de profissionais qualificados como fonte de geração de resultados de alto impacto. Para isso, necessitam definir práticas de gestão de pessoas que contribuam com a fidelização de seu capital humano.

Ações de retenção de talentos possibilitam prevenir as consequências trazidas pela perda de profissionais importantes para resultados das empresas, buscando entender e atender suas expectativas para gerar maior satisfação e adesão a cultura organizacional.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

A atual área de Gestão de Pessoas é resultante de muitas transformações nas últimas décadas tendo sido, inicialmente, conhecida como Departamento de Recursos Humanos, que era visto, tão somente, como um setor burocrático e de controle.

Um novo olhar sobre as pessoas na organização trouxe a mudança de paradigma nas relações que passam do autoritarismo para a percepção da importância e necessidades do indivíduo. E impacta, inclusive, na nomenclatura de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, conforme destaca Gil (2012):

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas, nos tempos atuais, para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que, o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implicam na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros (GIL, 2012, p. 18).

Em virtude dessa nova relação, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados (GIL, 2012).

Nos dias atuais, a área passa a se fundamentar em algumas premissas na implantação de ações para estímulo, engajamento, comprometimento, dos colaboradores quanto para a criação de desafios e uso de ferramentas para lhes dar

o suporte necessário, fortalecendo e acompanhando o desempenho. Os feedbacks periódicos resultam no reconhecimento do profissional, e no alinhamento da estratégia proposta, como uma forma de direcionar o mesmo aos seus objetivos dentro das organizações.

Segundo (DUTRA, 2002, p. 16), “A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas”.

As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio, e não mais como simples empregados contratados. Sendo assim, é necessário que estes sejam tratados como fonte de sucesso, como elementos básicos para a eficácia organizacional para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados.

Nesse cenário, atribui-se a área de Gestão de Pessoas a missão de estabelecer políticas, princípios e diretrizes que direcionam as ações de gestão do quadro de colaboradores e dos comportamentos na organização.

Nesse sentido, as práticas adotadas na gestão de pessoas devem contribuir para que as organizações sejam eficientes buscando a cooperação das pessoas que, ao buscarem seus próprios objetivos, participam do alcance dos objetivos propostos pelas organizações (GIL, 2006).

E dessa forma, em uma perspectiva de evolução, a relação existente entre colaborador e empresa passa a ser compreendida como uma relação necessária e interdependente, devendo ser recíproca e trazer benefícios para ambos.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE MERCADO

O cenário atual do mercado de trabalho se redefine em meio a muitas transformações e, com isso, acaba impondo novas exigências as pessoas e organizações nele inseridas.

As áreas de conhecimento aplicadas dentro das empresas estão, diretamente, relacionadas a habilidades específicas dos indivíduos que as compõem. Nesse sentido, o mercado torna-se, cada vez, mais interessado por profissionais que sejam talentosos, pois são eles que alavancam o resultado da organização (ALENCAR; FLEITH, 2001).

Os desafios que caracterizam o mercado atual são muitos, havendo, inclusive, estudos que destacam que muitos são verdadeiras oportunidades de negócio e que, no Brasil, chegam a não ser ainda, inteiramente, explorados pelos empreendedores

brasileiros (ARAÚJO, 2001). Entre eles, o autor destaca os desafios econômicos, tecnológicos, educacionais, mercadológicos, organizacionais e de diversidade, sobre os quais destaca: desafios tecnológicos: a mais rápida e intensa transformação das últimas décadas foi na área do desenvolvimento tecnológico. A Inteligência Artificial, as impressoras 3D, a Internet das Coisas começam a redefinir não só a futura relação com o trabalho mas garantem, impactar, também a vida cotidiana na área da comunicação, facilitando pequenas tarefas domésticas, encurtando distâncias.

O novo desafio do mercado é diferenciar o relacionamento dos profissionais, e não mais tratar as pessoas como recursos, mas sim como parceiros da organização, como parte intelectual da organização, isso faz com que seus colaboradores se sintam mais inseridos dentro das organizações e auxiliem na estratégia da empresa.

Para Cascio e Boudreau (2010), a eficácia organizacional e as decisões sobre seus talentos são muito importantes, pois são elas que determinam até onde o sucesso organizacional pode chegar.

E, nesse contexto, que a visão estratégica de recursos humanos deve levar em consideração toda a sua organização, as decisões em relação ao capital humano, que afetam diretamente a estratégia da empresa (CASCIIO; BOUDREAU, 2014).

Os desafios das organizações é, portanto, ter em seu quadro, profissionais altamente qualificados e competentes e que estejam disponíveis para gerar e gerir projetos com seus conhecimentos, e é nesse cenário, que se destaca a importância da retenção de talentos, como decisão e ação estratégica, visando dar suporte as organizações para superarem seus novos e contínuos desafios.

1.3 PERFIL DO PROFISSIONAL

As mudanças transformaram os processos de trabalho utilizados pelas empresas em todo o mundo, assim como, a relação hierárquica, entre chefias e funcionários mas, também, entre pares, ou seja, em todo o ambiente organizacional.

Um dos fatores que promoveu mudanças nas relações de trabalho foi a convivência de gerações, com características muito diferentes, de forma simultânea, dentro das organizações.

As Gerações X, Y, Z e *Baby Boomers* estão interagindo com suas chefias e entre si dentro das organizações. E, com isso, novos desafios são gerados quanto a estratégias de se lidar com essas diferenças, não só em relação a idade mas, também, de necessidades, comportamentos e comunicação, enfim, necessidades de distintas formas de gestão.

Entre as diferentes gerações que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, atualmente, encontram-se os *Baby Boomers*⁶, que caracterizam o perfil do profissional no mercado da década de 60. Vindos ao mundo entre 1946 a 1964 e, ingressam nas organizações por volta de 1965 e 1985. Nascida em um período pós Segunda Guerra Mundial, essa população entrou em um mercado possuidor de regras claras e específicas. Uma de suas características mais marcantes era a estabilidade profissional, podendo até mesmo, ficar em um único cargo a vida inteira obtendo recompensas e uma longa carreira (ROBBINS, 2005).

Por volta dos anos 80 as características do mercado de trabalho mundial sentiram mudanças. A geração X, nascidos entre os anos de 1965 e 1979, entrando no mercado de trabalho de 1985 a 2000, trouxe mudanças, tanto nas estruturas como na visão dos empregados, em busca do sucesso profissional.

As pessoas dessa geração podem ser individualistas, irreverentes, autoconfiantes, valorizam muito sua própria força, já que o pensamento de ficar em um mesmo emprego pela vida inteira deixou de existir. Dentro do ambiente de trabalho, gostam de novidades, desafios e oportunidades, preferem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de feedback para crescimento. Costumam adotar uma postura mais desconfiada e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa (COMAZZETTO et al., 2016).

São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer (MALAFAIA, 2011, p. 5).

A geração batizada de Y é nascida entre as décadas de 1980 e meados de 1990 (ROBBINS, 2005). Passa a dominar o mercado de trabalho atual, trazendo cada vez mais desafios e a necessidade de adaptação de grandes e pequenas empresas, que precisam mudar suas visões, pensamentos e posturas para conseguir atrair e manter a força de trabalho de hoje.

Em função de suas características, tornou-se um desafio para as empresas lidar com os indivíduos da Geração Y. A imagem das organizações é a de que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticável.

⁶ O termo em inglês “Baby Boomers” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra Mundial.

Ao mesmo tempo, são altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade. A resistência e a criação caminham juntas, e este é paradoxo que demanda uma nova ação das empresas (COMAZZETTO et al., 2016).

Os profissionais dessa geração, também, chamada de geração milênio tendem a ser inquietos e querem crescer rápido na carreira. São especialistas em lidar com tecnologia, usam mídias sociais com facilidade, sabem trabalhar em rede e estão sempre conectados.

Segundo Kuntz (2009), as principais características da Geração Y é ter um perfil otimista em relação ao futuro e serem comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Possuem senso de justiça social e se engajam em voluntariados. São bastante informais, agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas, acompanham a velocidade da internet e das novas tecnologias, são indiferentes sobre autoridade admirando competência real e não a hierarquia e vivem com sobrecarga de informações.

De acordo com estudiosos do comportamento humano, crianças que nasceram a partir de 1990 até os dias atuais, pertencem a um grupo denominado Geração Z. São muito influenciados pelo mundo globalizado, interligado e, extremamente, tecnológico em que estamos vivendo. Essas características do universo criam, nas crianças nascidas nas últimas duas décadas, características únicas, que definem essa geração tecnológica (WIESEL, 2010).

De acordo com alguns autores (ANDRADE et al., 2012), esses jovens conhecidos como individualistas, críticos, dinâmicos, tecnológicos e pensativos no futuro tendem a procurar novas mudanças ecológicas, vivem em função de inovações tecnológicas e preferem o mundo virtual do que o real. Essa geração acaba trazendo traços de comportamento das gerações anteriores, aliado a uma forte Responsabilidade Social e preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade do planeta.

O QUADRO 1 apresenta comparações entre algumas características entre as citadas gerações.

QUADRO 1 – Características das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z

Continua

Geração	Nascimento	Características	Emprego
Baby Boomers	1946 – 1964	Estabilidade Individualistas Pontualidade Lealdade a carreira Conservadores	Fixo Estável

Geração	Nascimento	Características	Emprego
X	1965- 1979	Autoconfiante Ambiciosos Trabalham com liberdade Necessitam de feedback	Estável
Y	1980-1990	Inquietos Perfil otimista Crescimento rápido Fácil adaptação Imediatistas Tecnológicos	Alta rotatividade
Z	1991 até dias de hoje	Não vivem sem Internet Dinâmicos Sustentáveis Multitarefa	Empreendedores

FONTE: Os autores (2017)

Com base nas gerações estudadas e suas diferentes características, o desafio de gerir uma organização contemporânea com diferentes necessidades é conviver com a existência evidente do conflito e buscar práticas para lidar com as distinções, quer sejam, de interesses, motivações ou paradigmas pessoais.

1.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

A adoção de ações para retenção de talentos é uma decisão estratégica para as organizações, no sentido de manter seu capital intelectual e sobreviver, nos tempos atuais, com as mudanças no comportamento humano e a evolução em tempos de aceleração da tecnologia.

Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados da organização em que trabalham e gerar motivação para elas não a deixem. A retenção de talentos é a capacidade da organização de preservar, em seu quadro, profissionais que contribuam para que a empresa permaneça por mais tempo e de forma competitiva em um mercado de transitoriedade.

Mas, também, é importante que as pessoas tenham a mesma oportunidade de se revelarem talentos importantes para a empresa. Dentro das organizações os empregados buscam um ambiente favorável para valorização do seu trabalho, muitas vezes dependendo do chefe de setor. Em empresas voltadas à manter pessoas, o

clima precisa ser convidativo e criativo, gerando um ambiente propício a evolução e crescimento nas carreiras dos trabalhadores.

Marras (2010) destaca que para permanecer na empresa os funcionários precisam ter uma perspectiva na carreira, aprendizado e desenvolvimento, trabalhos e desafios excitantes, ser parte integrante de uma equipe, ter um bom chefe, reconhecimento pelo trabalho bem feito e um ambiente agradável.

Práticas são cruciais para que as organizações façam a retenção de talentos, sendo que as mais utilizadas estão relacionadas a avaliação de desempenho, recrutamento interno e externo, salário acima da média de mercado, meritocracia, benefícios e recompensas entre outras vantagens.

Para Dutra (2008) existem 3 processos para retenção de pessoas que devem ser desenvolvidos dentro das organizações como auscultação, concepção e modelagem e disseminação e sustentação.

Auscultação: aptidão e resistência a mudança, levantamento de percepções (autoconhecimento, conhecimento do outro, conhecimento dos contextos), leitura e prospecção de tendências e construção de uma visão consensual.

Concepção e modelagem: valores compartilhados, percepções intercambiais, parâmetros, princípios definidos, limites, construção dos focos estratégicos e articulação dos *networks*.

Disseminação e sustentação: monitoramento de resultados, aperfeiçoamento contínuo, comunicação e decisão, ação – aprendizagem e redefinição de relação de poder.

Os profissionais ao buscarem oportunidades no mercado tendem a realizar uma investigação para saber as verdadeiras histórias práticas da empresa. Portanto, para atrair e reter talentos, as organizações precisam se tornar, genuinamente, um bom lugar para trabalhar.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa sobre o ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2017, divulgado pela revista VOCÊ/ SA sendo selecionado as dez primeiras como base para o presente trabalho. Foi, também, aplicado um questionário com os formandos do curso de administração da FAE Business School sobre seus interesses para permanecer trabalhando em uma mesma empresa por bastante tempo.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, do tipo exploratória visando proporcionar uma visão geral de um determinado fato. Segundo (GIL, 2007), “uma pesquisa pode ser considerada exploratória, quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.”

A pesquisa foi composta por duas etapas: a primeira bibliográfica, buscando a compreensão referente ao tema retenção de talentos e o levantamento de dados sobre as práticas exercidas pelas empresas mais bem ranqueadas pela pesquisa da revista VOCÊ / SA. A segunda, uma pesquisa de campo, buscava obter informações sobre as necessidades dos formandos do curso de administração de 2017, foi realizada por meio de questionário com perguntas fechadas sobre interesses e na aberta foi solicitado ao participante que desse sugestões de ações de retenção de talentos a ser usadas pelas empresas.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base no ranking anual feito pela revista Você S/A, entre as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas Dez Melhores Empresas para se Trabalhar No Brasil de 2017, destacam-se as apresentadas a seguir.

QUADRO 2 – Práticas utilizadas pelas dez melhores empresas

Grupo São Martinho	Plano de carreira, Capacitação do pessoal
Banco Itaú	Metas individuais, Meritocracia, Aumento salarial, Promoções internas
Brasal Refrigerantes	Clima familiar, Conversa com diretores, Avaliação de eficácia
Weber Saint-Gobain	Estabilidade, Benefícios, Salário acima do mercado, Premiações, Atendimento individual sobre necessidades dos colaboradores
Sicredi	Treinamento corporativo interno, Remuneração variável por mérito
Unimed Sul Capixaba	Salário acima do mercado, Conversa com Presidente, Sucessão de novos líderes
Sebrae Paraná	Pacote de benefícios, Flexibilidade em metas, Capacitações individuais
Elektro	Gestão participativa, Inovação, Universidade Elektro, Presidente mais elogiado pela pesquisa
Termotécnica	Recrutamento interno transparente, Comunicação clara
MSD Saúde Animal	Rádio interna, Líderes servidores, Inglês para os talentos, Universidade Corporativa

FONTE: Os autores (2017)

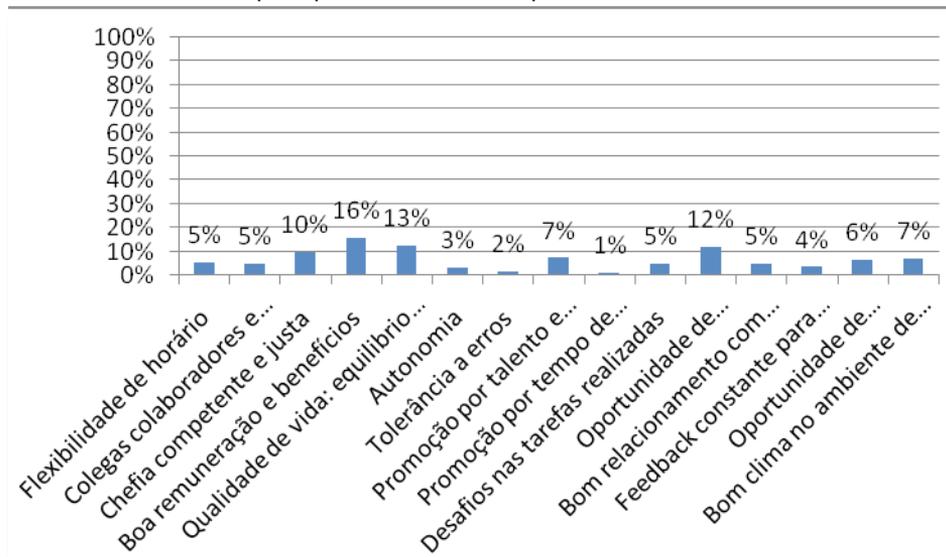
Quanto aos dados levantados por meio de questionário, junto aos formandos do curso de Administração da FAE de 2017, pode-se destacar:

Boa remuneração e os Benefícios, com 16% das respostas, foram apontados como fator mais importante para permanecer em uma empresa por bastante tempo. Como segunda escolha, está a Qualidade de Vida no Trabalho, com 13%, seguida de Oportunidade de Crescimento e Chefia competente e justa, com 12% e 10% respectivamente.

Dentre as opções apresentadas o fator que teve menor escolha dos participantes foi sobre a Promoção por Tempo de Serviço, somando 1% das respostas. Já Tolerância a erros, 2%, e Autonomia, 3%, também apresentaram um número baixo de escolhas pelos participantes.

Flexibilidade no horário, colegas colaboradores e confiáveis, desafios nas tarefas realizadas e bom relacionamento com os líderes, somaram 5% das respostas cada um. A Promoção por Talentos do Colaborador e por Méritos ficaram com 7%, ao lado do Bom Clima no Ambiente de Trabalho, com o mesmo percentual. Feedback Constante apresentou 4% das escolhas, e Oportunidade de Desenvolvimento Pessoal ficou com 6% da preferência para manter-se por mais tempo em uma organização.

GRÁFICO 1 – Fatores para permanecer na empresa



FONTE: Os autores (2017)

Em questão aberta no questionário aplicado, os formandos participantes da pesquisa, também, indicaram como melhorias no processo de retenção de talentos a serem utilizados pelas empresas, as seguintes práticas: melhorias em treinamentos, valorização do profissional, reconhecimento e meritocracia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as práticas adotadas na gestão de pessoas devem contribuir para que as organizações sejam eficientes, e assim buscar a cooperação das pessoas para o alcance de objetivos próprios e para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações (GIL, 2006). Neste sentido, aproximar e preservar profissionais qualificados são grandes desafios que as organizações enfrentam na atualidade.

Com relação ao problema de pesquisa que buscou identificar e analisar se as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo pesquisa da revista VOCÊ / SA correspondem aos interesses dos formandos do curso de administração da FAE, o estudo aponta que existe uma concordância com os as características, interesses e necessidades das gerações e dos alunos participantes do estudo.

No entanto, esta concordância não é direta. Isso significa que as ações mais frequentemente desenvolvidas pelas empresas para retenção de talentos, não são, necessariamente, as ações consideradas como mais importantes na perspectiva dos alunos pesquisados, considerando, seus interesses, mas também características comuns das gerações que compõem o grupo, na sua maioria. No entanto, a diversidade de ações nas mais variadas empresas, também, transformam-se em oportunidades de escolhas variadas para os mais diversos estilos de profissionais.

Entre as práticas organizacionais e os interesses dos pesquisados, ações como qualidade de vida no trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, lideranças justas e competentes são consideradas muito importante para ambas as partes e, salário e benefícios, é destaque, para o grupo pesquisado de alunos.

Portanto, com os dados levantadas pelo estudo, pode-se indicar como práticas para retenção de talentos, em especial, para os profissionais da Geração Y: Boa remuneração e benefícios, Qualidade de vida, Oportunidade de crescimento e chefia competente e justa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, S. I. de et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2012. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/envio/contecsi/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3458/1960>>. Acesso em: 27 abr. 2017.
- ALENCAR, S.; FLEITH, S. **Superdotados**: determinantes, educação e ajustamento. São Paulo: EPU, 2001.
- AS 150 MELHORES empresas para você trabalhar. **Você S/A**, São Paulo, v. 2, n. 3, out. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Gestão estratégica de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Investing in people**: financial impact of human resource initiatives. 2. ed. Bookman: 2010.
- COMAZZETTO, L. R. et al., 2016. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932016000100145>. Acesso em: 27 abr. 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 4. ed. Atlas: São Paulo, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pasion, 2008.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.
- KUNTZ, A. P. Entendendo as gerações X e Y. **Você S/A**, São Paulo, abr. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/developa-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- MALAFAIA, G. S. de. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., Rio de Janeiro; Niterói, 2011. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro; Niterói: UFF, 2011.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas**: em empresas inovadoras. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MENDONÇA, M. da C. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. São Paulo, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

WIESEL, G. Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes – sua empresa está preparada? **Administradores**, maio 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541>>. Acesso em: 19 abr. 2017.