

## Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de Talentos: Um Estudo Com Jovens Universitários

Autores: Graciele Gouveia - Rosiane Oswald Flach

### RESUMO

O ingresso recente da denominada geração Y no mercado de trabalho tem intensificado o interesse de pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas em conhecer, com maior profundidade, as diferenças geracionais. Neste sentido, o presente artigo buscou verificar quais são os fatores capazes de atrair e reter os jovens nas empresas. A pesquisa é de caráter quantitativo, descritivo e foi realizada por meio de aplicação de questionários a Universitários. Obteve-se uma amostra de 150 respondentes. As conclusões indicam que os seguintes fatores exercem maior influência: ambiente organizacional, o modelo de gestão (liderança) e a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Os resultados apontam também uma leve insatisfação quanto à conciliação do trabalho com a vida pessoal. Já os fatores evidenciados com menor intensidade de influência foram a localização da empresa e o tempo despendido para se deslocar ao trabalho.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas. Gestão de Talentos. Universitários

### 1. INTRODUÇÃO

Fischer (2002) salienta que a temática Gestão de Pessoas teve início na década de 90. Esta terminologia nasceu a partir das práticas de desenvolvimento de pessoas de modo que garantisse maior confiabilidade ao processo de mudança que se desenvolveu nas políticas e nos processos de gestão, nos últimos anos.

Conforme aponta a literatura, a principal característica da gestão de pessoas nas empresas é sua contínua adaptação às mudanças econômicas, sociais, demográficas e empresariais. Portanto, conforme vai se alterando o contexto no qual as empresas estão atuando, muda também a forma de conduzir as pessoas. (DUTRA, 2001)

Na literatura, encontram-se diversos estudos focaram em identificar os fatores que motivam os talentos a continuarem nas organizações, como sugere o estudo de Casado (2002), a gestão de pessoas nas organizações atualmente focam na atração e retenção de talentos por apresentar importância significativa no processo de crescimento e modernização das empresas, capaz de promover o alinhamento entre objetivos, valores individuais e organizacionais, construindo e fortalecendo a cultura da organização.

Os problemas oriundos do atual cenário econômico impulsionam as empresas a cuidarem melhor o seu capital humano, que tende a ser cada vez mais um diferencial competitivo e apresenta ser o ativo mais valioso das empresas. Neste contexto, reter e gerir talentos passar a ser uma necessidade para as organizações. (DEADRICK; GIBSON, 2009)

Os estudos realizados por Leite, N.P, Leite e Albuquerque (2013); Fischer et all (2014) sugerem que sejam ampliadas as pesquisas que focam nos fatores capazes de atrair e reter profissionais, indicando que os jovens são um público importante a ser pesquisado. Destarte,

ficou evidenciado que as organizações tem intenção em praticar a Gestão de talentos, sendo um desafio para o mundo organizacional.

Esta pesquisa também se justifica pela relevância do tema Gestão de Pessoas para os gestores de diversas áreas, e como uma oportunidade de enfatizar uma estratégia para o desenvolvimento de negócios. Em termos práticos, busca ser uma referência de indicadores que possam auxiliar os gestores no processo de retenção de talentos.

Uma vez que as organizações estão enfrentando o desafio de lidar com os seus talentos, requerendo novos olhares e estratégias de mediação e antecipação de conflitos. Além de disseminar o conhecimento e contribuir para a literatura acadêmica, cooperando para a difusão do saber científico no âmbito da área da Administração e afins.

A deficiência de mão de obra qualificada no Brasil já faz parte dos debates públicos atuais do governo, empresas e academia, preocupados se o problema pode comprometer o atual ciclo de desenvolvimento do País. Reflexões sobre tais dados trazem à tona a preocupação com a possível falta de profissionais necessários à sustentação desse crescimento.

Como forma de verificar uma lacuna teórica, esse estudo objetivou verificar quais são os fatores capazes de atrair e reter os jovens nas empresas. Neste sentido, busca-se identificar os fatores organizacionais considerados importantes para motivar os jovens a se desenvolverem na empresa, conhecendo a percepção em relação aos fatores que contribuem para a permanência dos mesmos nas empresas.

Cabe destacar que este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, discorre-se acerca do conceito de Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa; na sequência, o perfil dos respondentes e os principais resultados. Para finalizar, discutem-se os resultados e são apresentadas as considerações finais e as referências.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Com as atuais mudanças no cenário das organizações, surge à necessidade de buscar o desenvolvimento humano e gerenciar o conhecimento. A gestão de pessoas apresenta como papel principal realizar práticas para se manter a frente desses atores e aumentar a eficiência do processo. Sendo assim, as organizações estão buscando cada vez mais ajustar as expectativas da organização com a dos colaboradores, a fim de obter melhor rendimento, flexibilidade e competitividade no mercado. (RIBEIRO, 2006).

Essa evolução vem através da globalização, ou seja, as pessoas têm mais meios de interação, resultando em trocas de informações e conhecimento, mudando assim o perfil do trabalhador. (FISCHER, 2002). Para Venâncio *et al* (2014), gestão de pessoas são atividades integradas entre si, buscando obter efeitos multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham. Salientam que a gestão de pessoas busca ajudar os administradores a desempenhar todas as funções, através das pessoas que formam a equipe, além de analisar o comportamento humano, alinhar estratégias e motivar colaboradores.

Na visão de Silva, Ramos, *et. al.* (2014) a gestão de pessoas vai além, ou seja, possui o papel de alinhar o capital humano aos objetivos organizacionais. E esse envolvimento é fundamental para o funcionamento eficiente do processo e competitividade da organização.

Nessa linha de pensamento, Dutra (2006), aborda gestão de pessoas como atividades que devem estar integrada com o todo da organização, políticas e práticas que a formam deve atender os interesses da empresa e das pessoas, o que gera uma sustentação de relação produtiva entre ambas as partes.

Ribeiro (2006) complementa que gestão de pessoas é atrair, reter e desenvolver pessoas. Segundo o autor, as organizações com as mudanças que vem ocorrendo, os profissionais dessa área devem gerenciar o processo de avaliação de perfil dos colaboradores, de acordo com as necessidades da organização. Conhecer pessoas, saber interpreta-las e desenvolver nelas as necessidades da organização.

Já Filho e Santos (2014) citam a gestão de pessoas como atividades que atraem e capacitam pessoas, envolvem recrutamento, seleção, remuneração, administração de cargos e salários, segurança no trabalho, aspectos legais e relações de trabalho. Visando de um lado o lucro, por outro lado manter os colaboradores motivados e engajados com a empresa.

Todavia, alguns fatores apresentam-se como influenciadores no processo de gestão de pessoas: aspectos culturais, necessidades e satisfação, adequar empresa e empregado, remuneração e a integração com as expectativas das pessoas alinhada às políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações. NETO (2013).

Diante disso, novos estudos (Batista, Oswaldo, Castilho (2013); Lima e Silva (2015); Ribeiro; Capponi *et al* (2015)) vêm buscando explorar essa área que ainda é considerada menos importante dentro da organização, mas que tratada de forma adequada, pode ser um grande diferencial competitivo.

Esses fatores implicam na forma como a gestão de pessoas está sendo desenvolvida. As políticas de gestão de pessoas estão sendo orientadas para o desempenho e recompensa, estimulando o individualismo, responsabilidades e participação dos colaboradores. Entende o colaborador como fundamental no processo de execução de metas e tomada de decisões em busca da competitividade da empresa, (DEMO *et al*, 2012).

Portanto, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser ajustadas á estratégia empresarial e de fato valorizar os profissionais. Buscar concertar as variadas competências, habilidades, capacidades, fazendo que isso eleve a missão da empresa, mas para isso, é preciso entender as pessoas, o ambiente e as mudanças. Atualmente quando a empresa se desenvolve, desenvolvem as pessoas há troca de interesses entre as partes. (REGINALDO, TARTARI e LIRA, 2016).

Por outro lado, as empresas têm aumentado exigências no que diz respeito às competências individuais, requerendo qualificações técnicas, emocionais e comportamentais. E por sua vez as pessoas cada vez mais em atuar em empresas que proporcionam bem-estar, qualidade de vida e desenvolvimento profissional, ou seja, condições de trabalho atraente (BATISTA, OSWALDO, CASTILHO, 2013).

Ao considerar que a gestão de pessoas busca aumentar o desempenho, comprometimento dos envolvidos na organização, têm surgido novos termos e perspectivas para essa área, a fim de, elevar o conhecimento e se destacar na era da informação LIMA e SILVA (2015).

Dentre as áreas, destaca-se a gestão de talentos que é focada nos talentos internos das organizações, ou seja, no capital intelectual. As empresas deixaram de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego e passaram a investir na gestão destes Talentos FREITAG, OHTSUKI *et al* (2014); RIBEIRO, (2006)).

### 3. A GESTÃO DE TALENTOS

Talento pode ser considerado um conjunto de características que o indivíduo possui para desempenhar suas funções no trabalho. Tais como: habilidades, competências, experiências, inteligência (conhecimento e emocional) e atitudes (BEGER, BEGER (2004); ULRICH (2007)).

Dutra (2004) salienta que talento remete à noção comum de ser diferente, sendo uma característica de apenas alguns indivíduos. Já Gois *et al* (2014) descrevem talento como habilidades específicas de alguns profissionais. Quanto ao significado de talento no âmbito empresarial e suas principais características, a literatura indica que não há uma descrição básica do que vem a ser talento na gestão das empresas, uma vez que diferentes conceitos dão enfoques distintos e se completam. (DUARTE, 2011)

A questão é que as empresas estão se adaptando as suas perceptivas com as dos colaboradores, e neste contexto, o conhecimento passou a ser característica fundamental. Os profissionais passam a ser contratados pelas suas competências e habilidades (HORTA *et al* (2012), LIMA *et al* (2012); COSTA *et al* (2013); FISCHER *et al* (2014) e REGINALDO, TARTARI e LIRA (2015)). Os autores ainda afirmam que a gestão de talentos surge como um desafio, uma vez que as empresas sofrem com a escassez de profissionais bem qualificados e especializados.

Sctolin *et al* (2013) destacam que as empresas que pretendem se manter competitivas diante de todas as mudanças que vem ocorrendo no cenário mundial, precisam se adaptar e focar nas pessoas. E cabe à gestão de pessoas, administrar e identificar os talentos.

Chiavenato (2009) já defendia que valorizar os colaboradores e realizar investimentos é fundamental para as organizações, pois quando o colaborador decide sair da empresa, leva todo o conhecimento adquirido. Destarte, é importante que os gestores desenvolvam estratégias para avaliação, manutenção e contratação de novos profissionais.

Considerável número de conceitos de talento trazem características que devem estar presentes no profissional, sendo os principais: desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer, comprometimento. (ERICKSON, 2009)

Portanto, a gestão de talentos é o alinhamento da gestão de pessoas as diretrizes estratégicas da organização. Visando atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano. Características que podem ser percebidas pelas competências, personalidade e motivação, ou seja, pessoas com alto desempenho. Nesse cenário, o capital humano das organizações passou a ser representado pela qualidade de seus talentos (GARAY (2006)); PONTES (2001); FREITAG, OHTSUKI *et al* (2014)).

Nos últimos anos, o modelo estratégico das empresas passou a considerar os vínculos entre os resultados do desempenho humano com os dos negócios. Neste viés, quando a empresa assume uma gestão proativa de talentos, ela é capaz de gerar uma performance competitiva da empresa no mercado. E com este enfoque, busca-se o alcance de alto desempenho, de modo que o desempenho mediano possa atingir a excelência, suprimindo qualquer desempenho insatisfatório (FREITAG, OHTSUKI, FERREIRA, 2012).

Sob esse aspecto, as organizações acabam dependendo cada vez mais do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos da própria empresa. O desafio dos gestores está no atendimento das expectativas e necessidades daqueles que a organização espera manter em seu quadro de colaboradores. (DUTRA, 2011).

Leite (2008) defende que o perfil dos profissionais mudou. Para o autor, as pessoas não toleram trabalhar em um ambiente que seja hostil e desgastante, que gere estresse e conflitos. Para que o profissional produza, ele precisa perceber a função que desempenha como significativa e importante, que tenha sentido fazer parte da organização. Em suma, o grande

desafio dos gestores na atualidade é encontrar meios que encantam e que convençam os profissionais do mercado a permanecerem dentro das organizações.

#### 4. METODOLOGIA APLICADA

Este estudo classifica-se como quantitativo descritivo e seu levantamento de dados se deu por meio de uma *survey* (questionário). Fonseca (2002) salienta que este se constitui no meio mais rápido, de maior facilidade quanto à aplicação, garante o anonimato e permite avaliar o ponto de vista dos entrevistados.

O questionário utilizado neste estudo foi elaborado com perguntas de múltipla escolha, divididos em dois blocos, com um total de 37 questões. Quanto ao modelo de questionário, o mesmo é de *Likert*, com uma escala intervalar de cinco pontos (1-5), alterando de 1 “não influência” e o 5 “alta influência”. Utilizou-se o roteiro proposto e validado por Carrara (2013), este que abordou a retenção dos talentos. O roteiro da pesquisa teve uma breve introdução com a identificação da pesquisa e explicações para efetuar o preenchimento da mesma. Este estudo focou os jovens universitários de uma Instituição de Ensino localizada no Estado de Santa Catarina;

O programa de coleta de dados ocorreu da seguinte forma: enviaram-se convites para responder o questionário, por meio de mídias sociais *Facebook* e e-mail, para a população escolhida, com um *link* para o preenchimento do questionário *online*, do instrumento *Google Drive*. Foram realizadas também abordagens pessoais. Os participantes da pesquisa foram selecionados de forma aleatória simples, sem uso de formas estatísticas. Obteve-se 150 questionários validados.

Os dados coletados na etapa quantitativa foram tabulados com o auxílio da ferramenta do Google Drive, e analisados por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0*. Inicialmente foi realizada a análise descritiva das variáveis sociodemográficas dos respondentes da pesquisa, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes. A análise e interpretação dos dados ocorreram por meio da apresentação de tabelas, tornando possível a compreensão das respostas.

Os construtos foram analisados de acordo com suas variáveis de maneira univariada, identificando valores e média, desvio padrão, frequência, valores mínimos e máximos para cada uma das respostas.

Cabe destacar que os procedimentos metodológicos estão em obediência aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), que incluem o sigilo quanto à identidade dos participantes e à liberdade de adesão voluntária ao estudo bem como a garantia da utilização dos dados para fins específicos deste estudo.

#### 5. RESULTADO E DISCUSSÕES

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, coletados a partir da pesquisa documental e questionário aplicado. Obteve-se 150 questionários válidos. De forma inicial identificou-se o perfil dos universitários:

A classificação da faixa etária demonstra que a maioria dos universitários possuem entre 19 à 22 anos de idade, sendo a idade mínima registrada 18 e a máxima de 33. Quanto ao estado civil, (83,3%) dos respondentes são solteiros.

Ao abordar o gênero, (57,3%) afirmaram serem do gênero feminino e (42,7%) se autodeclararam do gênero masculino. A pesquisa apontou também, que (79,3%) dos acadêmicos residem no estado de Santa Catarina, fato que se justifica, pois é o Estado em que a Instituição está localizada. Todavia, (21,7%) acadêmicos residem no Estado do Rio Grande do Sul.

Por fim, no que tange à carreira profissional dos respondentes, (39,3%) estão de 01 a 03 anos na empresa em que atuam, e (38,7%) está no máximo 01 ano. Já em relação à atividade exercida dentro da empresa, (88%) dos acadêmicos ocupam um cargo técnico e (12%) estão em uma posição gerencial.

Na expectativa de verificar quais são os fatores capazes de atrair e reter os jovens nas empresas partiu-se para a análise univariada dos construtos, cujo foco foi avaliar o padrão de respostas dos Universitários para cada uma das variáveis abordadas. Neste trabalho, consideraram-se as estatísticas de média e valores mínimo e máximo observados. Os resultados da análise podem ser visualizados na Tabela 01:

**Tabela 01: Fatores de Permanência dos jovens Universitários nas empresas.**

Fatores analisados	Grau de Influência			
	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
Sou tratado na empresa com respeito.	4,6467	0,58087	2	5
Sinto-me à vontade para dizer o que sinto e penso sobre o trabalho.	3,9733	0,86658	2	5
Existe um ambiente de aprendizado com troca de conhecimentos e melhores práticas.	4,3264	0,69026	3	5
Sinto que na empresa existe clima adequado à realização do trabalho e à convivência	4,3733	0,7004	2	5
A empresa tem imagem de credibilidade e respeito.	4,4133	0,74353	2	5
Tenho autonomia para tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades.	4,0533	0,81748	2	5
Tenho oportunidades de realizar um trabalho desafiador e interessante.	4,0733	0,84422	2	5

Existe cooperação e trabalho de equipe na busca por resultados.	4,1933	0,90262	2	5
A comunicação existente na empresa atende à minha necessidade de informação.	3,96	0,86606	1	5
Considero o trabalho que realizo relevante para os resultados da empresa.	4,06	0,87646	1	5
O meu trabalho permite conciliar minha vida pessoal com a profissional.	3,7933	1,20009	1	5
A empresa/ gestor permite flexibilidade no meu horário de trabalho quando necessito.	3,92	0,97292	1	5

A pressão que recebo para realizar meu trabalho é adequada às minhas responsabilidades.	4,04	0,896553	1	5
O tempo gasto com o deslocamento de minha residência para o trabalho é adequado.	3,38	1,13012	1	5
A localização física de minha planta/local de trabalho afeta minha qualidade de vida.	3,0467	1,10579	1	5
Meu gestor me estimula e proporciona oportunidades para meu desenvolvimento profissional.	4,2933	0,76454	2	1
Meu gestor conversa comigo sobre meus pontos fortes, o que devo melhorar e minhas possibilidades de carreira.	4,3	0,76632	2	5
Sinto-me reconhecido quando realizo um bom trabalho.	4,48	0,65251	3	5
A empresa têm políticas, critérios de promoção e definição de trilhas de carreira.	4,1533	0,87268	1	5
A carreira técnica e gerencial é igualmente valorizada pela empresa.	3,3867	1,1339	1	5
Vejo oportunidades de crescimento profissional na empresa.	4,4067	0,7517	2	5

O tempo necessário para crescimento profissional na empresa é maior que minha expectativa.	4,0267	0,82695	2	5
Os critérios da empresa para promoção são meritocráticos e transparentes.	3,8267	0,86503	1	5
Existem oportunidades de vivência internacional.	3,8333	1,06448	1	5
Sinto que a empresa proporciona clima de estabilidade e garantia de emprego.	4,3133	0,77837	1	5
Considerando o cargo que ocupo e as responsabilidades que tenho, meu salário é adequado.	4,2333	0,90796	1	5
A remuneração por resultados me estimula a buscar o atendimento e superação das metas pactuadas.	4,0467	0,89245	1	5
Os treinamentos e as ações de desenvolvimento proporcionadas pela empresa atendem às minhas necessidades.	4,3467	0,75072	2	5
O trabalho que realizo na empresa me estimula a buscar aperfeiçoamento para meu desenvolvimento profissional.	4,58 0,67823	0,67823	2	5

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2016.

Em relação ao público estudado, a variável **“Sou tratado na empresa com respeito”**, teve a média de influência mais alta, com 4,6, o que indica que os universitários se sentem respeitados pelos seus superiores. O resultado vem ao encontro ao que Branham (2002) aponta em seus estudos, ou seja, que as pessoas não aceitam trabalhar em um ambiente hostil, que gere conflitos e desgastes emocionais.

Os resultados vem em consonância com Branham (2002), Leite (2008), estes que afirmam que o perfil dos profissionais mudou. Para os autores, as pessoas não toleram trabalhar em um ambiente que seja hostil e desgastante, que gere estresse e conflitos. Para que o profissional produza, ele precisa perceber a função que desempenha como significativa e importante, que tenha sentido fazer parte da organização. Em suma, o grande desafio dos gestores na atualidade é encontrar meios que encantam e que convençam os profissionais do mercado a permanecerem dentro das organizações.

Carrara (2013) realizou uma pesquisa cujo objetivo era identificar os principais fatores que influenciam os profissionais considerados talentos, quanto á sua permanência ou efetiva intenção de deixar a organização. Destaca-se o fator ambiente organizacional, pautado principalmente pelo respeito como o de mais impacto tanto na permanência como a saída dos colaboradores da empresa da organização estudada.

As pessoas cada vez mais buscam atuar em empresas que proporcionam bem-estar, qualidade de vida e desenvolvimento profissional, ou seja, condições de trabalho atraente (BATISTA, OSWALDO, CASTILHO, 2013).

Outra variável que obteve destaque foi **“O trabalho que realizo na empresa me estimula a buscar aperfeiçoamento para meu desenvolvimento profissional”**, com resultado de 4,5 de concordância. Este fator está relacionado com o desenvolvimento que as empresas proporcionam aos colaboradores. O estudo de Borges *et al* (2014) salienta que as empresas que atuam para instigar e auxiliar os colaboradores a desenvolver suas habilidades, sejam elas físicas, intelectuais ou morais, orienta os mesmos a interagir com o ambiente que os cercam, levando-os a refletir sobre mudanças à sua volta escolhendo o melhor caminho dentro da empresa, além de, diminuir a rotatividade.

Oswaldo *et all* (2013) realizaram uma pesquisa semelhante a este estudo. O foco da pesquisa dos autores era identificar as principais práticas adotadas pela área de gestão de pessoas por competências alinhadas com as estratégias das empresas estudadas, observando se o ambiente de trabalho é estimulante para seus colaboradores. Obteve-se nesse estudo fatores e variáveis parecidas com o presente estudo. Os resultados obtidos foram: desenvolvimento e capacitação.

Nota-se que adoção de práticas de ambientes de trabalho estimulantes pelas empresas, aumenta o grau de comprometimento pessoal e conseqüentemente aumenta a dedicação e desempenho dos profissionais.

Destaca-se outro subconstruto que obteve destaque **“Sinto-me reconhecido quando realizo um bom trabalho”**, com 4,48 de média. Essa afirmação refere-se à motivação e reconhecimento por parte dos líderes em relação aos colaboradores.

Em um estudo feito por Ferreira *et all* (2015) que abordava atributos organizacionais que atraem a geração Y, o autor obteve os seguintes resultados: a geração Y prefere empresas que investem nos colaboradores, que oferecem oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional. Nesse estudo, evidencia-se também que os jovens se adaptam melhor ao trabalhar com líderes mais comunicativos, flexíveis, amigáveis e justos, assim como um ambiente de trabalho que seja receptivo como um todo.

Destarte, a variável **“A empresa tem imagem de credibilidade e respeito” obteve-se uma média alta, com 4,41 de concordância**. O resultado sugere que as empresas que trabalham com um posicionamento forte e com visibilidade no mercado, possuem colaboradores mais comprometidos.

Mello (2014) realizou um estudo que tinha como objetivo entender a percepção dos empregados quanto aos fatores que levam a permanência na organização e a relação desses com as características dos empresários. As conclusões da pesquisa também apontaram que a credibilidade e o prestígio das empresas podem ser um excelente fator de permanência. Para o autor, quanto maior a solidez da empresa no mercado e a credibilidade com o seus clientes, maior será o orgulho do mesmo em fazer parte da empresa.

Carrara (2013) buscou verificar os fatores que levam as pessoas a fazer parte da empresa, e teve como indicativo que a credibilidade da empresa junto à possibilidade de crescimento profissional, atrai jovens para as empresas.

Reginaldo, Tartari e Lira (2006) buscaram também compreender a importância das políticas de Gestão de Pessoas. Os autores perceberam que a gestão de pessoas precisa estar ajustada a estratégia empresarial e de fato valorizar os profissionais.

Apontou também que é necessário conservar as variadas competências, habilidades, capacidades dos colaboradores, fazendo com que isso eleve a missão da empresa, mas para isso,

é preciso entender as pessoas, o ambiente e as mudanças. Atualmente quando a empresa se desenvolve e desenvolvem as pessoas, há troca de interesses entre as partes.

Buscou-se também, apontar as variáveis com menor influência em relação à permanência dos jovens nas empresas. O constructo com menor média foi **“A localização física de minha planta/local de trabalho afeta minha qualidade de vida”**, obtendo uma média de 3,0467. Os resultados indicam que os jovens entrevistados não tem sua qualidade de vida alterada por causa da localização da empresa. Resultado que pode ser justificado pela região em que foi aplicada a pesquisa. O segundo fator que menos influencia é **“O tempo gasto com o deslocamento de minha residência para o trabalho é adequado”**, com média de 3,38. O resultado não evidenciou influência positiva ou negativa quanto a esta variável.

No estudo de Carrara (2013), o autor salienta que o tempo gasto no deslocamento do trabalho para a residência é um ponto de atenção influente na saída daqueles que residem em cidades distantes do local de trabalho, especialmente os mais jovens. Mello (2014) também destaca que a localização é um fator importante na influência na permanência dos colaboradores nas empresas.

**O subconstructo “A carreira técnica e gerencial é igualmente valorizada pela empresa”** obteve a média de 3,3867. A forma desigual de tratamento entre cargos hierárquicos pode influenciar no envolvimento dos jovens colaboradores nas empresas. Segundo a pesquisa de Carrara (2013), a geração y quer se sentir especial e valorizada, se a empresa não trabalhar esses fatores possivelmente perderá colaboradores. A forma como são tratados na organização influencia diretamente na motivação, e na sua saída da empresa já que se percebe nessa geração a facilidade de se deixar um emprego já que, essa geração busca crescimento imediato.

Por fim, o indicador **“O meu trabalho permite conciliar minha vida pessoal com a profissional”** teve como resultado a média de 3,79. A flexibilidade no trabalho pode influenciar na intensão de permanecer na e empresa, é o que evidenciou Carrara (2013). A pesquisa realizada pelo autor apontou que quanto mais o trabalho permite conciliar a vida profissional com a pessoal, maior a influencia tanto na permanência como saída dos colaboradores da empresa.

Mello (2014) na sua pesquisa constatou que o perfil que mais busca flexibilidade no trabalho, são os mais jovens até 29 anos e que estão ou já concluíram o ensino superior, o que entra em concordância com o perfil dos respondentes desta pesquisa.

Os fatores tanto os que influenciam a permanência quanto a saída dos jovens nas empresas, se dá da busca dessa geração pelo desenvolvimento profissional, devido a sua inovação e criatividade. Influenciada também pelo imediatismo constante em que esses jovens se veem, buscando sempre o seu melhor, mas da maneira mais branda possível.

Os indicativos de atração e retenção de talentos apontados nesta pesquisa podem sofrer maior ou menos influência conforme o perfil dos respondentes, em que momento se encontra a carreira profissional e em que estágio a empresa em que o indivíduo atua se encontra.

Ao olhar para as empresas a retenção de talentos envolve atitudes e ações como a empregabilidade, a cultura organizacional, a liderança e os processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor. O tópico a seguir irá apresentar as principais considerações finais dos resultados obtidos:

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas focadas na gestão de pessoas colaboram para a compreensão do comportamento humano nas empresas e impulsionam as mesmas a alcançarem seus objetivos. Neste viés, este estudo buscou verificar quais são os fatores capazes de atrair e reter os jovens nas empresas. Para isso, realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva, que foi operacionalizada por meio da aplicação de uma *survey*. A amostra estudada foi de 150 questionários válidos. De forma inicial apresenta-se o perfil dos respondentes: a maioria é formada por jovens universitários do gênero feminino, possuem em média de 19 a 22 anos de idade, estão atuando de 1 a 3 anos na mesma empresa.

Já na busca pela definição os fatores que influenciam na permanência dos mesmos nas empresas, evidenciou-se que nenhum das variáveis obteve um destaque considerável capaz de ser apontado como um fator decisivo de influência na permanência, mas sim um conjunto de elementos que levam os indivíduos a permanecer nas empresas em que atuam.

As conclusões indicam que os seguintes fatores exercem maior influência: ambiente organizacional, o modelo de gestão (liderança) e a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Os resultados apontam também uma leve insatisfação quanto à conciliação do trabalho com a vida pessoal. O que pode ser consequência do momento profissional e acadêmico em que a amostra se encontra. Já os fatores evidenciados com menor intensidade de influência foram à localização da empresa e o tempo despendido para se deslocar ao trabalho.

Sob um aspecto geral da pesquisa, foi possível verificar que os jovens valorizam principalmente o respeito, o quanto são valorizadas, possibilidades de desenvolvimento profissional, liderança e a imagem que a empresa tem no mercado. Estas variáveis, no olhar dos respondentes, podem ser determinantes para permanência ou não nas empresas.

Nesta pesquisa, algumas limitações merecem ser destacadas: o público alvo (universitários) e a quantidade de respondentes não dão condições dos resultados serem generalizados e dados como verdades. Outro fator que precisa ser destacado é que como se trata de fatores de influência, à medida que o profissional evolui profissionalmente, pode também alterar a sua percepção em relação à empresa e a sua própria carreira. Estudos quantitativos não conseguem abordar aspectos subjetivos.

Os estudos que buscam tratar de atração e retenção de talentos merecem ser constantemente estudados. Sugere-se que sejam feitos estudos com diferentes profissionais e em diferentes momentos da carreira em que se encontram. Por fim, sugerem-se pesquisas qualitativas que possam abordar aspectos não tratados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, P. R. N.; OSWALDO, Y. C.; CASTILHO, P. E. O. Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, p. 328-352, 2013.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004.

BRANHAM, L. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO NETO, A. Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 297-306,

CARRARA, M.P. Tânia. **Retenção de talentos em diversas gerações em um mesmo contexto organizacional**: um estudo em empresa de grande porte da indústria de aço. Belo Horizonte, 2013).

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.

DEADRICK, Diana L.; GIBSON, Pamela A. Revisiting the research-practice gap in HR: a longitudinal analysis. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 144-153. 2009.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DUARTE, A. **Retenção**: cenário e dilema. São Paulo: Hay Group, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências**. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

ERICKSON, T. Para que as diferenças? **HSM Management**, São Paulo, n. 74, p. 86-90, mai./jun. 2009.

FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que Atraem a Geração Y na Escolha do Emprego Ideal: uma Análise a Partir da Perspectiva de Estudantes Veteranos . **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? . **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GOIS, Pedro Henrique de; BOLZAN, Larissa Medianeira; DEUS, Estéfani Sandmann de; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Afinal, 'Quem São os Talentos da Organização?' Uma Análise do Discurso Sobre a 'Gestão de Talentos' na Literatura Acadêmica e na Mídia de Negócios de Gestão de Pessoas. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD. **Anais...**2014. Rio de Janeiro – RJ.

HEMAIS, M. W.; OLIVEIRA, L. B.; CASOTTI, L. M. Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 101-127, 2013.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional... **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

LARA, L. F. A gestão de pessoas e o desafio da inclusão das pessoas com deficiência: uma visão antropológica da deficiência. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 11, n. 3, p. 121-142, 2013.

LEITE, N. R. P. Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas. São Paulo: FEA/USP. *Tese de Doutorado em Administração*, 2008.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão De Pessoas: um estudo observacional. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 279-296, 2012.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

MELLO, A. D. **Análises dos fatores de retenção dos empregados em organizações que atuam no Brasil**. São Paulo, 2014.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos. São Paulo: **LTr**, 2001

REGINALDO, T.; TARTARI, J. S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 6-16, 2016.

RIBEIRO, I.; CAPPONI, M. B. B.; CARVALHO, A. O.; SERRA, F. A. R. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2015.

RODRIGUES, S. B. Desafios da administração no século XXI. **ERA**, vol.44 p.108-110.2004.

TAMBOSI FILHO, E.; SANTOS, J. A. Aplicação da teoria dos jogos na gestão de pessoas. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 2, p. 83-102, 2014.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan-mar. 2003.

ULRICH, D. *The Talent Trifecta*. **Workforce Management**, v. 86, n. 15, p. 32, 2007.

VENÂNCIO, D. M.; MARTINS, C.; DUTRA, A.; STEINBACH, A. Análise da produção científica sobre gestão de pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de PósGraduação Em Administração – (Enanpad) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, p. 159-181, 2014.