



**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a DISTÂNCIA - EaD**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS  
TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.**

**RICARDO LHAMAS GUASTINI**

**RIO DE JANEIRO**

**2017**



**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a DISTÂNCIA - EaD**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS  
TALENTOS DA GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.**

**RICARDO LHAMAS GUASTINI**

**ORIENTADOR: HERVENTON FRANCISCO DE ASSIS MARIA**

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

GUASTINI, Ricardo Lhamas.

**O impacto da liderança na atração e retenção de jovens talentos da geração Y nas organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro, 2017.

61f. (número de páginas)

**Orientador: Herventon Francisco de Assis Maria**

Monografia – **Faculdade FACEL**

1. Recursos Humanos 2. Atração 3. Retenção 4. Geração Y 5. Liderança.

**Francisco, Heverton.**

**II. Faculdade FACEL. III. O impacto da liderança na atração e retenção de jovens talentos da geração Y nas organizações contemporâneas..**

**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a DISTÂNCIA - EaD**

**RICARDO LHAMAS GUASTINI**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO APROVADO EM  
16/11/2017

Professor Herventon Francisco de Assis Maria – Instituto Venturo  
Presidente

Professor Luiz Carlos dos Santos Júnior – Instituto Venturo  
Membro

Professora Wilma Zeppelli – Instituto Venturo  
Membro

Para a Simone, a quem  
dedico todo o meu  
amor, por tudo o que  
ela representa para  
mim e para a nossa  
família.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por conceder-nos saúde, fé e perseverança para alcançar nossos objetivos.

Ao Instituto Venturo - especialmente ao Polo Rio de Janeiro pela oportunidade concedida para realização do curso.

Ao Professor Herventon Francisco de Assis Maria pela orientação e inesgotável paciência em dar certezas, quando a dúvida reinava em nosso saber.

À Professora Patrícia Paes pelo estímulo, confiança, paciência, amizade, em especial, por prestar o apoio fundamental, em todos os momentos do Curso e ainda, pelo profissionalismo com que desempenha sua função de educadora.

Nosso profundo apreço aos professores e instrutores dos módulos à distância do curso de Gestão Estratégia de Recursos Humanos, que não pouparam esforços em transmitir informações atualizadas e necessárias ao crescimento profissional dos alunos.

*Nos últimos tempos várias empresas tem procurado oferecer aos funcionários ambiente sadio, agradável, estimulante. Facilitam a aquisição de conhecimento, encorajando a volta aos estudos e a formação continuada. Proporcionam benefícios que vão muito além do vale-transporte e do vale-alimentação. Estabelecem planos de carreira, promoções por mérito. E, mês a mês, colhem os frutos dessa política. O segredo é muito simples: basta tratar as pessoas como... pessoas. Com sentimentos, desejos, necessidades, projetos, sensibilidade, criatividade, talento.*

*BICHUETTI, 2011, p. 12*

## RESUMO

GUASTINI, Ricardo Lhamas. **O impacto da liderança na atração e retenção de jovens talentos da geração Y nas organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2017.

O século XXI trouxe mudanças significativas e novas tendências para as quais as organizações contemporâneas necessitam adaptar-se. Algumas das instituições de destaque no mercado de trabalho valorizam a meritocracia e a subordinação da vontade do indivíduo à sua necessidade. Os paradigmas retromencionados conflitam com características da Geração Y. Surge então, um novo desafio para os gestores modernos: transmitir os valores das organizações, de forma coerente e contínua, transformando-os em hábitos individuais e das equipes, e empregando-se um discurso renovado, convincente e capaz de fidelizar esta juventude. Hoje em dia, existe uma preocupação verdadeira em se verificar se os funcionários das empresas fazem seu trabalho render, aprimorando-o continuamente. Para isto, os administradores dos recursos humanos devem conhecer o que motiva cada indivíduo, e propiciar uma adequada formação para capacitá-los a administrar seus subordinados, num contexto de diversidade, contribuindo para a satisfação no trabalho. Para atrair os melhores profissionais deve-se convencê-los de que as oportunidades oferecidas pela empresa convergem com suas aspirações, para retê-los, é necessário valorizá-los. O desenvolvimento dos líderes não está apenas conectado à sobrevivência das organizações apenas pelo aspecto de eles serem o seu principal ativo, mas ainda, pelo aspecto de gerar fidelização dos talentos por elas desenvolvidos.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Atração, Retenção, Geração Y, Liderança.



## RESUMO DA LÍNGUA ESTRANGEIRA

GUASTINI, Ricardo Lhamas. **The impact of leadership in attracting and retaining Y generation young talent's in contemporary organizations.** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2017.

The twenty-first century has brought significant changes and new trends for which contemporary organizations need to adapt. Some of the leading institutions in the labor market value meritocracy and the subordination the individual will to the institution's need. These emerging paradigms conflict with the characteristics of Y Generation. A new challenge for modern managers arises: to transmit the Institutions' values, in a coherent and continuous way, transforming them into individual and team habits, and employing a renewed discourse, convincing and able to retain this youth. Nowadays, there is a real concern in verifying if the companies' employees do their work yield, improving it continuously. For this, human resource managers must know what motivates each individual, and provide an adequate training to enable them to manage their subordinates, in a context of diversity, contributing to job satisfaction. In other to attract the best professionals, must convince them that the opportunities offered by the company converge with their aspirations, to retain them, it is necessary to value them. The development of leaders is not only connected to the survival of organizations, because they are their main asset, but also because of the aspect of generating talents developed by the institution loyalty.

**Keywords:** Human Resources, Attraction, Retention, Y Generation, Leadership.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Índices relevantes da economia brasileira (2012-2016)

Tabela 02 - As características das gerações no mercado de trabalho

Tabela 03: Relação das crenças com o resultado

Tabela 04 - Retenção de talentos

Tabela 05 - Posicionamento em relação à gestão de carreira de executivos

Tabela 06 - Evolução da participação feminina no mercado de trabalho formal

Tabela 07 - Antecedência com que a necessidade de pessoal é planejada

Tabela 08 - Processo de atração e retenção de pessoas

Tabela 09 - Comportamento de gerentes e líderes

Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da delegação

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BC - Banco Central do Brasil;

BSC - Balance Score Card;

CD - Câmara dos Deputados;

CEO - Chief Executive Officer;

EUA - Estados Unidos da América;

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

ONU - Organização das Nações Unidas;

PIB - Produto Interno Bruto;

PT – Partido dos Trabalhadores;

RH - Recursos Humanos; e

STF - Supremo Tribunal Federal.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>A GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM A LIDERANÇA.....</b>	<b>15</b>
2.1	As Novas Tendências Mundiais.....	15
2.2	A Conjuntura Nacional e seus Impactos no Mercado de Trabalho.....	17
2.3	As Principais Características da Geração Y no Trabalho.....	19
2.4	A Gestão dos Atributos das Gerações.....	23
<b>3</b>	<b>O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>26</b>
3.1	Comportamentos Contemporâneos na Gestão de Pessoal.....	26
3.2	Gestão da Diversidade.....	30
3.3	A Satisfação no Trabalho.....	32
3.4	A Motivação dos Jovens Talentos.....	35
3.5	O Plano Estratégico para Recursos Humanos.....	37
3.6	Da atração à retenção.....	39
3.7	O Papel Estratégico da Remuneração na atração e retenção.....	43
3.8	O Papel Desempenhado pelo Líder.....	47
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma época de mudanças constantes, de valorização da tecnologia, de comunicações rápidas, de informações e de diversidade. Nesse contexto, o capital intelectual das organizações reveste-se de crucial importância. Por esses motivos, os indivíduos e suas competências tornaram-se então, condição fundamental para o sucesso das instituições mais do que em qualquer outra era. Portanto, aprimorar o gerenciamento desse capital tornou-se uma questão estratégica, especialmente, no trato dos projetos de longo prazo.

Tendo em vistas estas questões, o presente Trabalho de Conclusão do Curso, tem como objetivo geral refletir sobre as principais atitudes gerenciais, técnicas modernas de administração e aspectos de liderança, a fim de propor opções para as organizações obterem sucesso na gestão da carreira da Geração Y, motivando-os e retendo-os. Ela também é conhecida como Geração da Internet, iGeração ou *Millennials*, segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 2).

Para o alcance desse objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos: constatar quais são as dificuldades vividas pelas organizações para reter seus jovens talentos; verificar quais são as ações de *benchmarking* na atração e retenção dos *millennials*; estudar as técnicas mais modernas de gestão de pessoas; analisar as questões salariais e os benefícios indiretos/ flexíveis, observando quais são os mais efetivos na atração e retenção da geração da internet; e verificar como atuam os principais líderes, que são capazes de atrair e reter profissionais promissores.

Optou-se por uma abordagem que procurasse desvendar quais são estes fatores no mercado de trabalho, e desse ênfase à análise das ações dos grandes líderes e das empresas de maior sucesso. Para realizar a pesquisa foram utilizados livros, internet, artigos e seminários. As dificuldades encontradas no decorrer do trabalho foram: obter acesso a pesquisas mais focadas na atuação dos líderes junto à Geração Y e acessar maior quantidade de jovens.

As revistas especializadas também foram empregadas e foi realizada uma análise qualitativa das diversas técnicas de gestão de administração de pessoas. Entretanto, não ficaram de fora os dados oriundos de questionários, tabelas objetivas e demais formas de pesquisa, que caracterizam o método quantitativo. Destarte, quanto à técnica de coleta de dados, foi empregada principalmente a pesquisa bibliográfica.

Esse mix de informações foi fundamental para construir uma base sólida de fatos, que foram os pilares para se formular as conclusões. Assim, este estudo classifica-se quanto à técnica de análise de dados, como análise de conteúdo.

O trabalho final de curso está estruturado em quatro capítulos. O primeiro é a introdução do trabalho, onde é apresentada a relevância da pesquisa, as dificuldades encontradas, a metodologia empregada na pesquisa, e a importância dos resultados obtidos.

No segundo capítulo é feita uma análise a respeito de aspectos como a nova ordem mundial, as novas demandas sociais, bem como as consequências estruturais que as alterações da vida político-econômica impõem para as instituições, não só em seu processo de atração e retenção de pessoal, mas também na priorização de suas atividades. Estas qualificações serão confrontadas com as peculiaridades das novas gerações que compõem o mercado de trabalho. Em seguida, são descritas as principais características da Geração Y e abordado o gerenciamento dos atributos das gerações. Serão estudadas também, as consequências da globalização e do “achatamento” mundial sob o enfoque de diferentes autores.

O terceiro capítulo engloba os comportamentos contemporâneos na gestão do capital humano, destacando-se a necessidade de valorizá-lo e de tratá-lo como o maior patrimônio da instituição. A diversidade e o imperativo de se adaptar os processos de treinamento serão descortinados em sequência. A satisfação no trabalho, sua correlação com a rotatividade dos colaboradores. Não poderia ficar de fora do estudo o relacionamento entre a motivação e a retenção dos talentos. Será analisada a relevância do plano estratégico para os recursos humanos. Todo o processo que vai desde a atração até a manutenção será detalhado, bem como o papel estratégico da remuneração, direta e indireta para as instituições, e o papel da liderança.

Na conclusão são apresentados os resultados finais da pesquisa, com o enfoque em se entender quais são, na atualidade, as ações efetivas de liderança e os fatores de retenção a serem reforçados pelas organizações, a fim de manter os melhores talentos.

## 2 A GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM A LIDERANÇA

Para entender como pensa e se comporta a Geração Y, suas características no trabalho, e a melhor forma de os gestores manterem-na motivada e alinhada aos objetivos da organização, faz-se mister analisar a conjuntura político-econômica brasileira, além das novas tendências mundiais para o trabalho. Nesse sentido, avaliaremos como ocorreu o “achatamento” do mundo e das relações sociais decorrentes, estudaremos as questões de motivação, comunicação, retenção dos talentos e de como os líderes devem se comportar nesse contexto.

### 2.1 As Novas Tendências Mundiais

A sociedade contemporânea é marcada por inquietações, incertezas e contestações. Desde o fim da Guerra Fria (1947-1991), procura-se estabelecer uma lógica capaz de definir a nova ordem mundial. De fato, como cita o professor Teixeira da Silva (2011), o mundo ainda está em transição, e por isto, surgiu no alvorecer do século XXI, a teoria de que esta ordem seria marcada pela completa desordem. Para Teixeira da Silva, Cabral e Munhoz (2009), após 1991, todas as dimensões do agir do ser humano foram invadidas por uma ampla maré de exigências centralizadas em conceitos mercantilizados como eficácia, foco e rentabilidade.

Como alertam Passos et al (2009, p. 19), a realidade moderna provocou o surgimento de novas tendências, o questionamento de determinados paradigmas, além da necessidade de se conviver com paradoxos e incertezas. Todo esse processo deu origem a modificações socioeconômicas e ambientais, que ocasionaram uma série de desdobramentos para os quais as instituições devem estar preparadas. Dentre elas, é relevante salientar as seguintes:

- As inovações tecnológicas convivem em nosso Estado com deficiências no sistema educacional;
- A expectativa de vida aumentou<sup>1</sup>, sobretudo nos centros urbanos, e com ela, prolongou-se também a vida produtiva dos trabalhadores;
- A sociedade intensificou a pressão junto às instituições por maior responsabilidade social e mais respeito ao meio ambiente<sup>2</sup>; e

<sup>1</sup> A expectativa de vida do brasileiro, em 2017, passou a ser de 75,5 anos, de acordo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Isto representa um crescimento de 12 anos 11 meses e 6 dias em relação a 1980.

<sup>2</sup> Domingues e Fiusa (1996) relembram que “a Constituição brasileira de 1988 possui um capítulo específico sobre o meio ambiente, considerado pela ONU como um dos textos mais avançados do mundo sobre o assunto.”.

- Os processos de atração e de seleção devem respeitar a diversidade<sup>3</sup> e a ética (PASSOS et al, 2009, p.21).

Outra tendência mundial, atinente às décadas de 1990 e 2000, que não pode ser esquecida é a globalização. Para Domingues e Fiusa (1996) ela não ficou restrita ao campo econômico, mas estendeu-se também, à ciência e à tecnologia. Nas palavras de Passos et al (2009, p. 15), esse fenômeno tira as empresas da inércia, fazendo-as querer ir mais longe na busca por soluções criativas a fim de enfrentar os desafios que a ela se apresentam.

Já Friedman (2014, p. 50) expõe um fenômeno que amplia e intensifica a globalização. Sustenta que dez forças “achataram” o mundo, a saber: a queda do muro de Berlim, a abertura do capital da Netscape, os softwares de fluxo de trabalho, o *uploading*, a terceirização, o *offshoring*, a cadeia de fornecimento, a internalização, a in-formação e os esteroides. Este fenômeno, ainda segundo o autor, permite saltos de produtividade elevadíssimos, para aqueles capazes de absorver as novas tecnologias. Ressalta que está se inaugurando uma nova fase, em que todos terão acesso a essas ferramentas, até mesmo os terroristas (mais incerteza!) <sup>4</sup>. Ele denomina essa nova etapa de **Globalização 3.0**, por seguir-se às duas anteriores: dos países e das organizações, porém, ressalta que as diferenças entre esta e as demais serão quantitativas e qualitativas. Para Friedman (2014, p. 50) “o achatamento do mundo tem acontecido mais rapidamente e mudado as regras mais rapidamente do que a ciência social possa entender.”. Essa teoria de Friedman ratifica a afirmação de Passos et al (2009, p. 15) de que “vivemos na era da informação.”.

Para compreendermos plenamente a profundidade desse fenômeno, cabe citar David Rothkopf, que argumenta o seguinte: “Globalização é a palavra que criamos para descrever as relações em transformação entre governos e empresas. Mas, o que está acontecendo hoje é um fenômeno muito mais amplo e profundo.” (ROTHKOPF apud FRIEDMAN, 2014, p. 51). Adicionalmente, para Kevin Keily:

Daqui a três mil anos, quando mentes brilhantes analisarem o passado, acho que o nosso tempo antigo, aqui, na ponta do terceiro milênio, será visto como o início de uma grande e nova época histórica. [...] humanos começaram a animar objetos inertes, com minúsculos fragmentos de inteligência [...] nossa espécie começou a passar cabos em todas as regiões, todos os processos, todos os fatos e noções para formar uma grande rede de comunicação. Dessa rede nervosa embrionária nasceu uma interface colaborativa para a nossa civilização. (KEILY in FRIEDMAN, 2014, p. 181)

<sup>3</sup> A participação feminina no mercado de trabalho brasileiro cresceu de 40,8% em 2007 para 44% em 2017, de acordo com o Portal Brasil.

<sup>4</sup> Nota deste autor.



Outro argumento a reforçar a importância da renovação constante das organizações, nos é apresentado por Bichueti (2011, p. 19). Ele comenta que a globalização e as demandas evolutivas dos clientes fazem com que as empresas precisem se reinventar com maior frequência do que há duas décadas.

Portanto, deduz-se que estas mudanças significativas balizaram a reconfiguração da vida político-econômica da sociedade mundial. Imprimiram consequências estruturais para todas as organizações, sejam elas privadas ou governamentais. A necessidade de renovação e adaptação constante implicará em obrigação de maior eficiência administrativa, melhor emprego dos recursos, capacitação constante da mão de obra e domínio das tecnologias mais avançadas. Resta claro, que vivemos a Era do Conhecimento, onde as pessoas, detentoras das informações, são o maior patrimônio das instituições.

Conclui-se ainda, que essa nova conjuntura mundial, a qual o Brasil não está imune, impactará tanto nas estratégias empresariais para se tornarem mais atrativas no mercado de trabalho, como em suas práticas internas de seleção e fidelização do pessoal.

## **2.2 A Conjuntura Nacional e seus Impactos no Mercado de Trabalho**

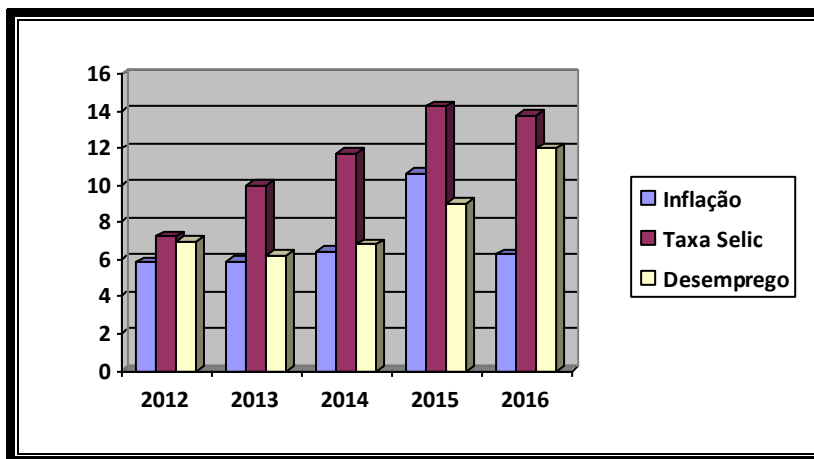
A partir de 2014, o Brasil tem enfrentado uma realidade bastante adversa. Vários fatores político-econômicos, tanto internos, quanto externos, propiciaram essa conjuntura, conforme apresentarei a seguir.

Para Sasaki (2017) “Recessão, inflação em alta, aumento do desemprego e dívida elevada. É este o cenário da atual crise econômica brasileira, a mais grave dos últimos anos.”. Ele cita cinco causas, a saber: *a crise econômica mundial de 2008, o desequilíbrio das contas públicas, o ajuste fiscal de 2015, o aumento dos índices de inflação e as quedas consecutivas do Produto Interno Brasileiro (PIB)*, gerando recessão. Segundo Lima (2017) o PIB brasileiro caiu 7,2%, em dois anos, sendo o pior desempenho desde a década de 1930. A taxa de desemprego do país aumentou para 13,7%, no primeiro trimestre de 2017, o maior índice jamais medido pelo IBGE, a contar do início dos levantamentos em 2012, acordo Conceição (2017). Destarte, o impacto da aludida recessão gerou, a partir de 2014 uma queda de 9,1% na medição do PIB per capita<sup>5</sup> segundo o IBGE, conforme afirmam PERRIN e VETTORAZZO (2017). Isto tudo representa o empobrecimento do cidadão brasileiro.

---

<sup>5</sup> Valor do PIB dividido pela população.

A seguir apresentamos, **em porcentagem (%)**, três índices relevantes da economia brasileira para o quinquênio 2012 e 2016<sup>6</sup>, que propiciam o melhor entendimento e visualização do cenário apresentado acima:



- Tabela 1: Índices relevantes da economia brasileira (2012-2016) -

Os índices apresentados demonstram, na concepção deste autor, a recessão econômica instalada no país, no triênio 2014-2016, com queda de renda e de consumo das famílias e o aumento dos níveis de desemprego. Estes aspectos geraram um comportamento marcante no mercado de trabalho: as empresas reduziram seu efetivo, para superarem a crise. Conseqüentemente, o trabalhador ganhou cada vez mais atribuições, necessitando de mais qualificações. Para ilustrar, relembra-se a figura do personagem de Charles Chaplin (1889-1977), no filme *Tempos Modernos* (1936). O operário, que realizava apenas uma tarefa mecânica ao longo de seu dia, apertando parafusos na linha de montagem. Este tipo de trabalhador está condenado a desaparecer.

Adicionalmente, constata-se que [...] *a crise política brasileira vai além da luta entre políticos e juízes ou de mais um escândalo de corrupção, antes representa o estertor da distopia do PT* [...] (GARSCHAGEN, 2016). O aludido autor informa que as investigações sobre o esquema de corrupção da Petrobras demonstraram a movimentação de mais de R\$ 200 bilhões entre as empresas envolvidas, atendendo ao Partido dos Trabalhadores (PT) e seus aliados, por meio do aparelhamento da empresa, visando o seu projeto de poder político.

Garschagen (2016) cita que a então presidente Dilma Rousseff (1947-), numa tentativa de evitar a prisão do ex-presidente Lula da Silva (1945-), nomeia-o Ministro de Estado para garantir o foro privilegiado do Supremo Tribunal Federal (STF), a fim de blindá-lo da alçada

<sup>6</sup> Fontes: Inflação – [inflation.eu/](http://inflation.eu/) worldwide inflation data; Taxa Selic (Taxa básica de juros da economia) – Banco Central do Brasil (BC); e Desemprego – IBGE.

do Juiz Federal Sergio Moro (1972-), que conduz a Operação Lava Jato. Porém, gravações telefônicas autorizadas pela justiça demonstraram o que se planejava e a nomeação do ex-presidente foi suspensa pelo Ministro Gilmar Mendes (1955-) do STF. Seguiram-se as maiores manifestações de rua da história brasileira contra o governo, o processo de *impeachment* e o afastamento de Dilma.

O Vice-Presidente Michel Temer (1940-) assumiu o cargo de mandatário do país em 31 de agosto de 2016. No entanto, conforme apresenta BENITES (2017), o Procurador Geral da República, Rodrigo Janot (1956-) ofereceu duas denúncias contra o presidente. A segunda em setembro de 2017, por organização criminosa e obstrução da justiça. O STF autorizou a apreciação da mesma pela Câmara dos Deputados (CD).

Dessa forma, entende-se que o ambiente político do país no período está distante do aguardado clima de tranquilidade, após o afastamento da presidente Dilma. Ainda constata-se, que a conjuntura em comento, impacta no mercado de trabalho contribuindo para a diminuição dos investimentos do empresariado, em especial oriundos do exterior.

### **2.3 As Principais Características da Geração Y no Trabalho**

Na atualidade, existem diversas gerações compondo o ambiente de trabalho. Cada uma delas percebe de maneira própria as peculiaridades de suas carreiras, mesmo as mais simples. Isto torna complexa tanto a administração, quanto a motivação deles. Por este motivo surgiram estudos sobre as gerações, ou o “generation mix”<sup>7</sup>, conforme destaca Bichuetti (2011, p. 16). A análise abaixo, apresentada pelo autor, propõe a classificação abaixo:

- *Veteranos*: Data de nascimento anterior a 1946, hoje estão acima dos 70 anos de idade;
- *Baby Boomers*: Os nascidos entre 1946 e 1964. Continuam ativos em grande parte das empresas nas quais dominam as gerações mais novas. Caracterizam-se por sua disposição para o trabalho, pela administração democrática, pela busca de segurança no trabalho, trabalho em equipe e pela lealdade à empresa;
- *Geração X*: Nascimento entre 1964 e 1979. São autossuficientes, menos apegados à empresa e sua ligação com o trabalho se dá por meio das amizades. Preferem o trabalho flexível e gostam de autonomia. Poucos hábeis no campo político; e
- *Geração Y*: Jovens nascidos entre 1980 e 2000. Pouco estáveis, gostam de tarefas desafiadoras e não se sentem estimulados por tarefas rotineiras. Têm baixa aderência

---

<sup>7</sup> Complexo conjunto obtido pela associação de diferentes gerações, com suas características e valores distintos, convivendo diariamente no mesmo ambiente de trabalho. Fonte: Bichuetti, 2011.

às regras e são pouco leais à empresa. Muito informados no uso de tecnologia baseada na informática; (BICHETTI, 2011, p.17).

Nesse ponto, é necessário compreender que indivíduos oriundos de diferentes gerações podem necessitar de motivações distintas, como ressalta Bichuetti (2011, p. 16). De forma a consolidar este entendimento, a tabela abaixo detalha as principais características das gerações que compõem o mercado.

<b>Gerações</b>	<b>“Baby Boomers”</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
Relação com autoridades	Desafia a autoridade.  Gosta de sistema horizontal e democrático.	Não se deixa impressionar pela autoridade.  Competências e habilidades são mais respeitadas que a idade	Respeito pela autoridade que demonstra competência.  Ensina seus superiores a usar a tecnologia.
Relação com a organização	Leal à equipe.  Vive para o trabalho.  Carreira = mérito próprio.  Deseja segurança no trabalho.	Leal ao chefe.  Trabalha para viver.  Carreira = uma parte dele.  Espera que a empresa faça algo por ele.	Leal aos colegas.  Trabalha para contribuir.  Carreira = oportunidade para agregar valor.
Relação com colegas	Relacionamentos pessoais.  Evita conflitos.	Colegas são amigos.  Solução de conflitos por meio de diálogo.	Relacionamento casual e social.  Gosta de debater e desafiar o outro para obter compromisso.
Estilo de trabalho	Quebra as regras.  Trabalha em equipe.	Focado em resultado.  Muda as regras.	Foco na solução rápida e com o emprego de tecnologia.
Estilo de gestão	Participativo.  Decisão por consenso	Justo, objetivo.  Flexível. Honesto	Personalista.  Diz o que pensa.

- Tabela 2: As Características das gerações no mercado de trabalho<sup>8</sup> -

<sup>8</sup> Fonte: The Globe and Mail, 31 de março de 2004, “The Generational Divide”, Virginia Galt.

A Geração Y compõe hoje a fatia mais atraente a ser arrematada. Segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 2), estes jovens foram criados dentro da mentalidade de “você pode ser o que quiser”. Isto porque seus pais (“Boomers ou X”) se rebelaram contra os modelos mais tradicionais de educação de seus avós. A consequência foi um sistema educacional que enfatizava a autoestima e o sistema de recompensas, independente do merecimento. Devido a sua criação e à cultura do período de sua formação, os *millennials* têm uma ética e uma postura profissionais totalmente diferentes, e seus valores são conflitantes com algumas das estruturas atualmente em voga.

Lipkin e Perrymore (2010, p. 3) ressaltam o fato de eles valorizarem seu tempo livre, sua energia, sua saúde e considerarem o trabalho apenas uma parte de sua vida e não a própria, como consideram os *Boomers*. Este aspecto de *per se* pode gerar conflitos no gerenciamento dos indivíduos, pois as gerações anteriores tinham que mostrar resultados duradouros e realizar sacrifícios enormes, inclusive de tempo com a família para angariar o respeito de seus pares e colher os frutos de sua dedicação. O individualismo, a autoestima elevada e a necessidade de obter resultados rápidos, acordo Lipkin e Perrymore (2010, p. 66) são aspectos comuns aos *millennials* no trabalho.

Infere-se que este conflito é ainda mais marcante neste início de século caracterizado pela incerteza, pelas diversas mudanças, e pela horizontalização das relações sociais, época em que não se podem desconsiderar as influências das dinâmicas sociais envolvidas.

Lipkin e Perrymore (2010, p. 5) afirmam ainda, que não é necessário mudar a postura e os valores da organização para conseguir incorporar a geração em tela. Lipkin e Perrymore (2010, p. 66) lembram que a iGeração se desenvolveu com base em elogios e recompensas, ou seja, são impulsionados mais pela motivação externa do que pela interna. Buscam a gratificação instantânea e não se interessam por investimentos de longo prazo naquilo que se refere à profissão. As autoras apontam para dois fatos relevantes. O primeiro, de ter ocorrido uma mudança motivacional sensível no ambiente de trabalho: da motivação interna para a externa e a “Geração da Internet” está em um extremo neste aspecto, se comparada às demais. Isto ocorreu porque eles foram afetados pelo movimento de autoinflação, pois cresceram recebendo elogios em casa, na escola e em sua comunidade.

O segundo consiste no problema de que quando um indivíduo motivado por fatores externos, não recebe recompensas constantes, sente-se inseguro, frustrado e diminui a sua produtividade. Ressaltam ainda, que os oriundos desta geração cresceram com a ideia de serem importantes e merecerem reconhecimento e/ou recompensa, independente do que

façam. Sem atenção personalizada elogios constantes e estratégias criativas de motivação externa, a produtividade e o compromisso deles diminuem.

Para Dolan e Pineda (2009, p. 4):

“Motivar um indivíduo não é tarefa fácil para um gestor, já que deve adaptar seus esforços às particularidades de cada pessoa, que é fundamentalmente diferente de outra, nas suas atitudes, comportamentos, objetivos, antecedentes e, particularmente, pelas necessidades que são próprias de cada uma.”

Adicionalmente, “Hoje, mesmo que ainda se continue procurando motivar as pessoas através de fatores externos, o que se deseja é que os fatores internos impulsionem os empregados a agirem conforme as necessidades das empresas, satisfazendo, ao mesmo tempo suas próprias necessidades.” (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 5).

Identifica-se assim, mais um aspecto potencialmente conflituoso, a ser tratado com atenção pelos gestores, que é a necessidade de motivação externa dos membros da iGeração, a qual desarmoniza com a preferência das empresas pela automotivação;

Bichuetti (2011, p. 21) comenta que a Geração Y prefere as empresas liberais, capazes de apostar na criatividade, na capacidade de suas equipes em superar os desafios apresentados, éticas no desenvolvimento do trabalho e que ofereçam ambientes agradáveis. Isto é reforçado pelas psicólogas Lipkin e Perrymore (2010, p. 73), as quais ressaltam a habilidade da “geração da internet” de trabalhar bem em grupo, de se interessarem pelo que os outros pensam sobre eles, e de se esforçarem para encontrarem soluções consensuais. Hackman (1987) e Alderfer (1977) apud Dolan e Pineda (2009, p. 71) definem a equipe de trabalho como um grupo de pessoas com uma missão comum, cujas habilidades se complementam e trabalham coordenadamente, com todos participando. Dolan e Pineda (2009, p. 4) afirmam que “o papel do gestor é favorecer a recondução das necessidades e oferecer aos colaboradores a possibilidade de satisfazê-las.”

Dessa forma, depreende-se que estas características da iGeração (*criatividade e boa capacidade de trabalhar em grupo*) precisam ser mais exploradas pelos gestores, para se alcançar melhores resultados, mais eficiência e produtividade. Os líderes mais habilidosos no trato com seu pessoal irão obter sucesso em aliar os objetivos dos indivíduos aos da instituição, de forma a fazer com que os fatores internos passem a impulsioná-los, reduzindo a possibilidade de conflitos entre motivações interna e externa. Cabe também concluir, o efeito cascata de fidelização desses jovens nas organizações que obtiveram sucesso em compreender esse ciclo.

## 2.4 A Gestão dos Atributos das Gerações

Linsky e Heifetz (2017, p. 134) nos esclarecem que: “Exercising leadership involves interventions. These need to be both strategic and tailored to the particular situation. Generally, short and straightforward interventions are more likely to be heard and to be accepted without causing dangerous resistance.”<sup>9</sup>.

O professor Chanlat (in Rocha-Pinto, 1995) ressalta que face às concorrências existentes e aos novos valores sociais, as empresas e instituições devem renovar os discursos gerenciais para atingir e conquistar a juventude. Para tanto, devem observar e atender, aos desejos, necessidades e motivações de cada um no processo de seu gerenciamento.

Nesse diapasão, a comunicação [...] “não apenas é o elemento fundamental no funcionamento interno da empresa, como também é vital no intercâmbio de informações no seu entorno.” (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 36).

Moingeon e Edmondson (1996) apud Dolan e Pineda (2009, p. 37) afirmam que “Em momentos de mudanças e incertezas, como os que são vividos atualmente pelas companhias e, como consequência, seus trabalhadores, a comunicação dota a empresa de maior adaptabilidade à mudança [...]”. Ainda, [...] “A informação devolvida aos empregados acerca de seus resultados, assim como acerca de suas possibilidades para o futuro, evita perdas valiosas de capital humano que abandoam as empresas por falta de expectativas.” (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 37).

Assim, [...] “o executivo atual necessita ser um competente comunicador ao negociar e interagir com os clientes, colegas e sócios em todo o mundo.” (TUNG in DOLAN e PINEDA, 2009, p. 60).

A comunicação deve ser entendida como manter um diálogo transparente entre a empresa e seus colaboradores, segundo Bichuetti (2011, p. 160), iniciando pela divulgação clara a todos os seus níveis empresariais dos objetivos e das estratégias para atingi-los, preferencialmente com a participação dos gestores.

Morton (2017, p. 57) explica como a comunicação simples se torna mais eficiente para a liderança:

“Such simple communications were easy to remember and uncomplicated to repeat. As a result, they spread quickly and generally reached every person

---

<sup>9</sup> Exercitar liderança envolve intervenções. Estes precisam ser estratégicas e adaptadas à situação particular. Geralmente, as intervenções curtas e diretas são mais propensas a serem ouvidas e a serem aceitas sem causar uma resistência perigosa (Tradução do autor).

in the organization. People who never read the annual reports or attended Brown's presentations knew about the goal and the mantra.<sup>10</sup>

Infer-se que existem diversos meios empregados com o propósito de comunicar bem: desde os periódicos e revistas, até a intranet da companhia. Mas cabe ressaltar, a relevância da atuação dos gestores, que estão diretamente envolvidos neste processo e tem uma parcela relevante de responsabilidade no trato com sua equipe e no estabelecimento da confiança mútua. Principalmente os de nível hierárquico mais baixo, em contato direto com o “chão de fábrica”. Estes últimos, tratam com os trabalhadores mais necessitados de uma comunicação eficiente para se manterem focados nos objetivos e nas estratégias adotadas. Eles estão situados na “linha de frente” e é por meio deles que seus liderados se comunicam com a instituição.

Nesse ponto do estudo, cabe analisar como os valores das organizações são comunicados a seus colaboradores, e qual o impacto nos resultados obtidos. De forma a compreender isto, iniciarei pela definição de ética. Para Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.):

“há duas espécies de virtude, a intelectual e a moral. A primeira deve, em grande parte, sua geração e crescimento ao ensino, e por isso requer experiência e tempo; ao passo que a virtude moral é adquirida em resultado do hábito, de onde o seu nome derivou, por uma pequena modificação dessa palavra (Do grego: *ethos*, e sua derivação *ethiké*). É evidente, pois, que nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza, visto que nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito.” (Aristóteles, 2008, p.40).

Para Dolan e Pineda (2009, p. 282) “Os valores são palavras. Entretanto, é claro que as palavras que se identificam como valores têm uma força especial para dar sentido e gerar esforço, tanto no nível pessoal como no da empresa”. Ainda, [...] “os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento” das pessoas (ROBBINS, 2005, p. 54). Para Rezende (2017) a ética é o **primeiro atributo do líder**, que lhe confere a credibilidade necessária para conduzir sua equipe.

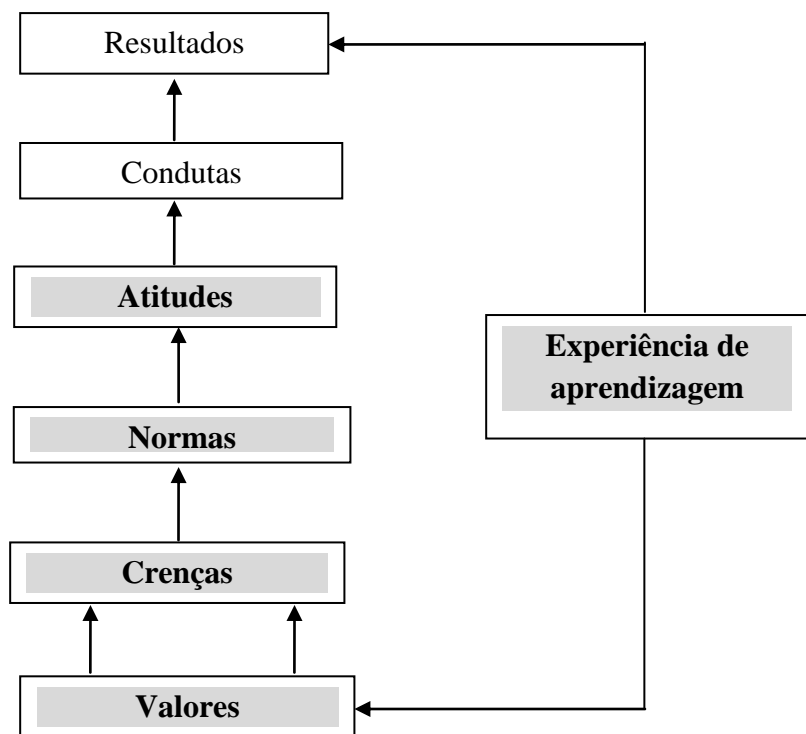
Por fim, Dolan e Pineda (2009, p. 287) afirmam que “as crenças são estruturas de pensamento, elaboradas e arraigadas ao longo do aprendizado, que servem para explicarmos a realidade e que precedem à configuração dos valores. A relação entre crença e valores é sumamente estreita.”.

---

<sup>10</sup> Tais comunicações simples eram fáceis de lembrar e sem complicações para repetir. Como resultado, elas se espalharam rapidamente e, de forma geral, chegaram a cada pessoa na organização. Pessoas que nunca leram os relatórios anuais ou participaram das apresentações de Brown sabiam sobre o objetivo e o mantra (Tradução do autor).



A Tabela abaixo apresenta a estreita relação existente entre as crenças e os resultados obtidos pelas organizações.



- Tabela 3: Relação das crenças com o resultado -

Portanto, deduz-se que é por meio da correta e contínua transmissão dos valores pelos gestores, demonstrando que são na verdade os pilares sobre os quais os jovens construirão um futuro de perspectivas positivas, que a empresa conseguirá preservá-los. Ou seja, os gestores devem transformá-los em hábitos (atitudes) e condutas para sua equipe. Isto é obtido pela coerência constante e acima de tudo pelo profissionalismo.

Alia-se à característica supracitada, o atendimento aos anseios dos indivíduos, como outro ponto fundamental a ser observado quando, e isto é fundamental para a preservação da ética na visão deste autor, eles não sejam embasados pelo mérito e não sejam incompatíveis com os valores da organização. Isto atrairá os recursos da sociedade, e irá retê-los graças à perspectiva de carreira baseada no desempenho. Conclui-se que a consequência é a preservação dos princípios instituição, além da valorização da competência, da meritocracia, e da ética anti-individualista.

### 3. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Após entender como a nova ordem global e a conjuntura político-econômica impactam no mercado de trabalho e no trato com a “Geração da internet”, faz-se necessário analisar os comportamentos modernos na gestão de pessoas, avaliar os impactos trazidos para os líderes pela diversidade, ações para incrementar a satisfação no trabalho e como motivar os membros da Geração Y. Adicionalmente, será apresentado o Plano Estratégico dos Recursos Humanos, o processo que vai desde a atração até a retenção dos colaboradores, qual a importância da remuneração nesse contexto, e em especial, o papel exercido pelo líder, suas atribuições, além das ações de *benchmarking* para a retenção dos *millennials*.

#### 3.1 Comportamentos Contemporâneos na Gestão de Pessoal

Conforme nos apresenta Bichuetti (2011, p. 11), um breve olhar pela história nos faz constatar a importância que é dada às ferramentas, ao maquinário e ao investimento necessário à abertura e à expansão de um negócio. Pouca atenção era dada ao fator principal para o êxito ou fracasso do negócio: **os funcionários**. Hoje em dia o panorama mudou muito. Existe uma preocupação verdadeira em verificar se eles estão apenas dando conta de seus afazeres de forma burocrática ou se estão fazendo o seu horário de trabalho render.

Nesse sentido, é fundamental desenvolvermos os subordinados. Dolan e Pineda (2009, p. 252) afirmam que:

“É impensável que, para um bom diretor, passe despercebida a ajuda de seus colaboradores: é importante, para uma boa administração, o saber delegar e premiar esses esforços através de um programa eficaz de desenvolvimento dos subordinados. Isto, sem sombra de dúvida, é um excelente reforço para as pessoas que desejam fazer carreira na organização.”

Para Souza Neto (2015, p. 32) “as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo, quanto pelos profissionais, para investir no desenvolvimento humano.”. Sabemos ainda que as organizações criativas não se improvisam. Elas são o resultado de uma orientação global, que potencializa o comportamento de seus indivíduos e das pequenas equipes de trabalho, incentivando os fatores de contexto, as situações, e o ambiente que favoreçam as ações criativas. Somente dessa maneira, as empresas poderão fazer as inovações no ritmo necessário a sua sobrevivência no mercado (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 134). Dutra apud Souza Neto (2015, p. 28) afirma que: “o desenvolvimento está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas [...] O

desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é feito respeitando a sua individualidade”.

Assim, na concepção deste autor, para que os funcionários rendam da maneira como podem, é preciso que os gestores os tratem como os detentores do conhecimento tácito da organização, e estimulá-los para que sejam criativos e se desenvolvam. Esse processo de conscientização passa por perceber que os indivíduos possuem sentimentos, criatividade, projetos e aptidões. É importante que as empresas encarem as pessoas como prioridade sobre as máquinas que elas conduzem e não o contrário. Pois, o sucesso destas máquinas depende do conhecimento daqueles que as conduzem.

Bichuetti (2011, p. 22) ainda destaca que entre os principais motivos para determinadas lideranças não encararem seus subordinados como um ativo são o preparo inadequado para geri-los e a falta de cultura organizacional para atrair, desenvolver e fidelizar gente com atitude e o comprometimento necessários para o negócio. Tem-se observado um esforço contínuo no preparo e desenvolvimento do atributo de liderança dos futuros líderes, pelo incremento deste campo nas Escolas e nos cursos de carreira. Observa-se também, uma preocupação dos diretores das companhias com a fidelização, o desenvolvimento e o comprometimento de seus colaboradores. Entretanto, constata-se que estes assuntos não podem cair em segundo plano, porque podem gerar restrições severas à organização.

Bichuetti (2011, p. 22) nos apresenta os resultados obtidos pela “Factor de Solução”, empresa especializada em pesquisa estratégica de mercado, em uma série de entrevistas realizadas com experts de RH e altos executivos de 62 organizações (nacionais e estrangeiras) localizadas em São Paulo. Iniciando por alguns dos mais relevantes geradores das lacunas existentes na gerência humana:

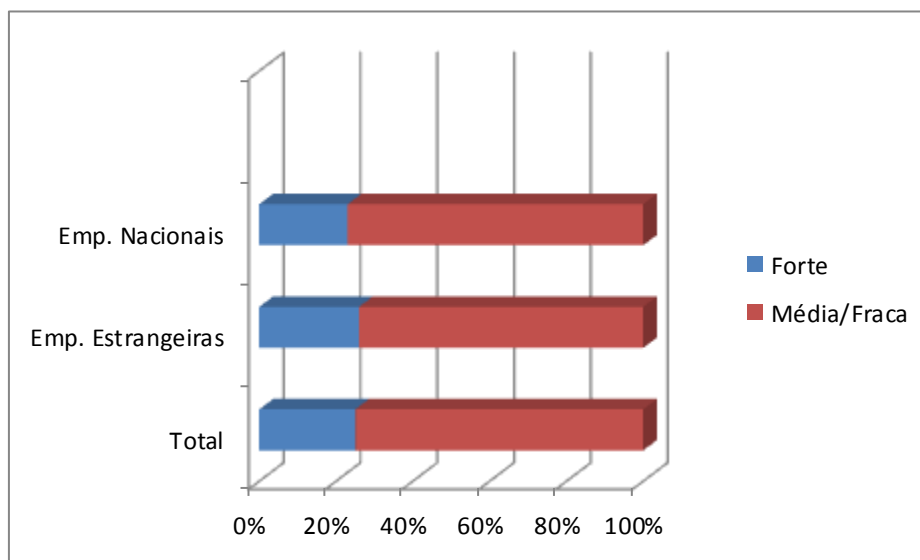
- a. Atitude do Chief Executive Officer (CEO), o qual não valoriza a administração do capital humano de sua companhia e acaba influenciando a cultura organizacional e na atitude de seus subordinados;
- b. O preparo inadequado dos executivos para gerir os seus liderados; e
- c. A ausência de uma abordagem do tema de modo relevante, tanto nos cursos de graduação, como nos de mestrado em administração de empresas (BICHETTI, 2011, p. 22).

No que se refere à atitude do CEO sobre os demais, o estudo elaborado demonstra que caso este permaneça isolado em uma “pirâmide de cristal”, não estará ajudando a implantar uma cultura organizacional capaz de atrair, reter e desenvolver o compromisso e o engajamento necessários de sua mão-de-obra. As organizações podem até prever em suas

estratégias ações para o aprimoramento de seus funcionários, entretanto, estas ações serão seguidas parcialmente ou mesmo esquecidas. A consequência natural é a alta rotatividade. Este fato impede a consolidação de equipes de alto desempenho. Os resultados em curto prazo podem até ser obtidos, porém, comprometem-se os de médio e longo prazo (BICHUETTI, 2011, p. 23).

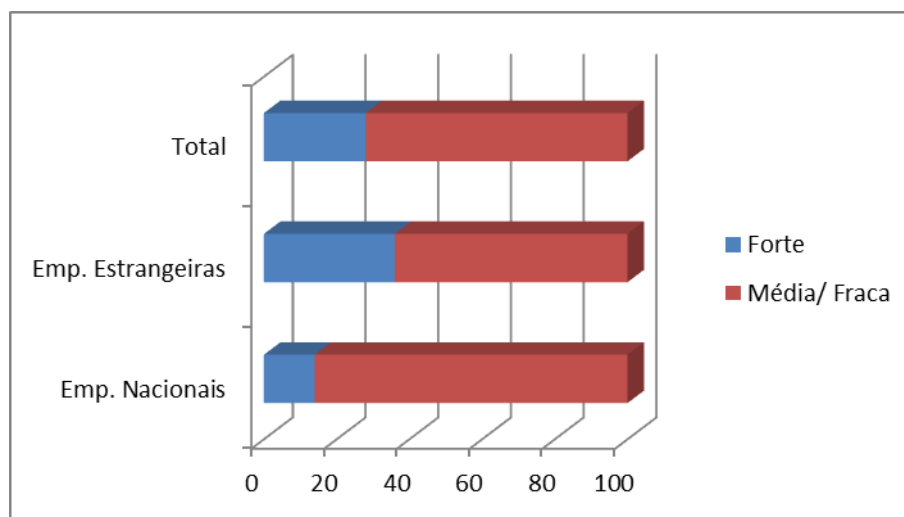
Averigua-se assim, na visão deste autor, a necessidade do engajamento da alta administração de todas as instituições, nos projetos correlacionados ao seu patrimônio intelectual, pois a sua atitude tem grande impacto em relação à cultura organizacional e é espraiada para os demais. Se os chefes não priorizarem este aspecto, seja por darem maior ênfase ao material ou por manterem um distanciamento dos subordinados, os demais repetirão o seu comportamento. O resultado para a empresa será a elevada rotatividade (*turnover*), com todas as mazelas consequentes.

A Tabela 4 apresenta o posicionamento medido pela pesquisa em comento, quanto à fidelização de talentos dentro das empresas pesquisadas. Outro ponto importante apontado foi o fato de a maior parte das empresas estudadas se avaliarem como médias ou fracas na gerência da carreira de seus executivos. Estes resultados constam da Tabela 5.



- Tabela 4: Retenção de Talentos<sup>11</sup>-

<sup>11</sup> Fonte: Pesquisa realizada pela empresa Factor de Solução para a TranSearch Brasil - in Bichueti (2011, p. 25).



- Tabela 5: Posicionamento em relação à gestão de carreira de executivos<sup>12</sup> -

As Tabelas apresentadas demonstram, no entender deste autor, que a fraca retenção dos colaboradores e a dificuldade para gerir as carreiras dos funcionários de alto nível dentro das organizações são comuns ao mercado de trabalho nacional. Dessa forma, cabe às organizações se avaliarem e se anteciparem, planejando para o longo prazo.

Quanto ao preparo inadequado dos executivos para gerir os subordinados, Bichuetti (2011, p. 26) aponta os fatores que mais contribuem, dos quais destaco:

- a. As pressões por resultados no curto e médio prazo ocasionando o direcionamento do foco para as metas a serem atingidas;
- b. Os descuidos nos processos de treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra; e
- c. A inabilidade de alguns chefes para agir como desenvolvedor de seus liderados.

Muitos Diretores não alcançam a habilidade de utilizar de forma prática seus subordinados. E os Diretores não podem desconhecer seus funcionários, nem realizar as atribuições dos mesmos (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 252).

No entender deste autor, nenhuma organização está imune de fatores acima aparecerem em seu dia-a-dia. Destarte, cabe ponderar se eles estão ocorrendo, porque geram o atropelo dos grupos pelos próprios chefes e prejudicam a fidelização do pessoal.

Finalmente, Bichuetti (2011, p. 35) comenta que é dado pouco foco na administração do pessoal nos cursos de graduação em administração de empresas tanto de São Paulo, como dos Estados Unidos. Em que pese à existência de matérias correlacionadas ao tema nos currículos dos cursos abordados, como psicologia e sociologia, a prioridade é dada às ciências exatas, como matemática, contabilidade e informática.

<sup>12</sup> Fonte: Pesquisa realizada pela empresa Factor de Solução para a TranSearch Brasil - in Bichuetti (2011, p. 25).

Este fato aponta, na concepção deste autor, para a acertada preocupação de instituições como as Forças Armadas, que mantêm **o estudo de liderança em alto grau de prioridade** nas suas escolas de formação e de aperfeiçoamento, para dar uma base sólida aos seus oficiais e praças, a fim de bem conduzirem seus liderados, e gerenciarem suas carreiras.

Gorbis (2013, p. 106) cita em seu artigo “As 10 novas habilidades para o trabalho” que a natureza do trabalho e das carreiras irá se alterar drasticamente nos próximos anos. A autora elenca como a primeira habilidade crítica para o sucesso no futuro, o pensamento computacional. Definindo-o como a capacidade de dar sentido e manipular um volume de dados elevado e que aumenta exponencialmente (GORBIS, 2013, p. 107). Para Waltermann Jr. apud Stob Júnior (2015, p. 34) “os líderes do presente têm de renascer e recriar suas maneiras de empreender seus negócios se desejam competir e permanecer vivos”. Stob Júnior (2015, p. 64) apresenta dois conceitos relevantes para essa análise. O primeiro é que sistemas de informações atuam como elementos polarizadores dos eventos empresariais provenientes dos ciclos de atividades internos e externos das empresas. O segundo é de que o propósito fundamental do uso da informação é a obtenção de uma vantagem competitiva.

Destarte, conclui-se que os líderes modernos necessitam desenvolver rapidamente a capacidade de analisar informações em grandes quantidades, fazê-lo de forma metódica e organizada, empregando os dados para manter sua empresa e seus subordinados atuando de forma competitiva no mercado. Este aspecto é uma atitude para a retenção dos talentos.

Cumprir mais um ponto que ganhou importância para a gestão moderna: **o terceiro setor**. Para Souza Neto (2015, p. 91), ele “é o conjunto das organizações da sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos e voltados ao atendimento das necessidades públicas da comunidade”. O autor em comentário ainda afirma que “o trabalho voluntário e a questão ambientalista deixaram de ser apenas um ideal revolucionário de jovens aguerridos para entrar na pauta das organizações e empresas em todo o mundo.”

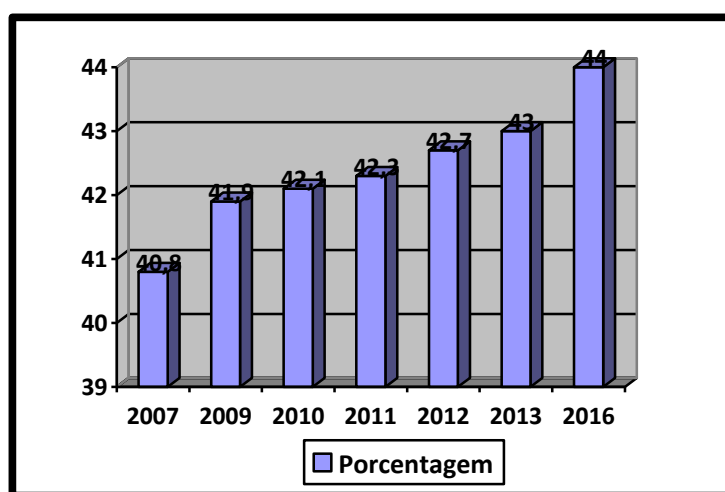
Dessa forma, constata-se que o gestor inteligente irá empregar essa ferramenta tanto para obter benefícios para seus funcionários, quanto como instrumento de comunicação social e ferramenta de fidelização. Em especial da “geração da internet”, tão engajada às temáticas socioambientais.

### **3.2 Gestão da Diversidade**

Robbins (2005, p. 13) relembra que um dos desafios mais relevantes enfrentados pelas organizações atualmente é a sua adaptação às diferenças existentes entre cada um. E o termo

utilizado para definir este desafio é a diversidade da força de trabalho. As instituições estão, cada vez mais, tornando-se heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus componentes. Praticamente a metade da força de trabalho dos Estados Unidos da América (EUA) é composta por mulheres e esta porcentagem, vem aumentando na maioria dos outros países<sup>13</sup>. Esta característica traz significativas implicações para as práticas administrativas.

No Brasil, constatamos que as mulheres têm deixado o ambiente privado e se lançado ao mercado. Com os avanços obtidos nas leis trabalhistas foi possível o aumento dessa mão de obra (Brasil, 2017). A Tabela a seguir apresenta a evolução da participação feminina no mercado de trabalho formal, nos últimos dez anos.



- Tabela 6: Evolução da participação feminina no mercado de trabalho formal<sup>14</sup> –

Outros aspectos atinentes à diversidade, além do sexo, são apontados por Robbins (2005, p. 13). Quanto à deficiência física, ele afirma: “As empresas precisam garantir empregos e acessibilidade para os portadores de deficiência física e mental [...]”. Já quanto aos parceiros, cita: “Um número cada vez maior de funcionários homossexuais com parceiros fixos, assim como casais heterossexuais não casados oficialmente, começam a exigir os mesmos direitos dos dependentes tradicionais”. Cumpre mencionar o exemplo apresentado por Robbins (2005, p. 413) da empresa “Habitat International”, sediada em Rossville (Geórgia) nos EUA, na qual 75 por cento de seus funcionários são portadores de algum tipo de deficiência e realizam o trabalho com cuidado, orgulho e sempre sorrindo. Este caso demonstra que programas eficazes de diversidade vão além da simples contratação da força de trabalho. Eles incluem a administração de conflitos no ambiente profissional e daqueles

<sup>13</sup> Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

<sup>14</sup> Fonte: IBGE.

próprios da vida, além de treinamento para a diversidade. Essas são características comuns às empresas líderes nesse campo, como “Avon, McDonald’s, PepsiCo, Xerox e Hilton Hotels”.

“Os executivos precisam modificar a sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade...” (ROBBINS, 2005, p. 14).

As citações acima permitem concluir que os líderes modernos necessitarão preparar suas instalações, suas normas internas, bem como a cultura organizacional das empresas a fim de adequá-las às diversidades, dentre elas: a de gênero, de opção sexual, de necessidades especiais, e de etnia. Em especial, com a perspectiva de crescimento das diversidades nos próximos anos, em função do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. **Todos esses aspectos estão diretamente relacionados à retenção do pessoal.**

A diversidade traz ainda, segundo Robbins (2005, p. 14), o imperativo de se realizar adaptações inclusive nos processos de treinamento, de forma a diferenciá-los para atender às especificidades dos diferentes gêneros. Quando bem administrada, é capaz de aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações e de aprimorar o processo de tomada de decisões devido às diferenças de perspectivas ao analisar o problema. Caso não seja gerida adequadamente, há a possibilidade de incrementar a rotatividade, dificultar a comunicação e ocasionar mais conflitos.

Infere-se que os líderes inteligentes irão adaptar os processos de socialização e treinamento, para preparar seu pessoal desde o primeiro momento, às questões alusivas à diversidade, focando no aspecto positivo que esse fenômeno traz às organizações, em especial, a criatividade e a busca por maior produtividade.

### **3.3 A Satisfação no Trabalho**

“O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza.” (ROBBINS, 2005, p. 61). E qual é a relação deste aspecto com a fidelização do capital humano? A satisfação está negativamente correlacionada com a rotatividade. Existem outros fatores de influência, como a situação do mercado, as expectativas quanto às oportunidades de emprego e o tempo na empresa, conforme explica Robbins (2005, p. 69).

Interessante ressaltar que segundo Robbins (2005, p. 67) produtividade conduz à satisfação. Quando o funcionário realiza um bom trabalho, ele se sente interiormente bem com isso. Além disso, supondo-se que a empresa recompense a produtividade, o elevado



desempenho pode implicar em reconhecimento verbal, incremento salarial ou uma promoção. Essas recompensas aumentam o nível de satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2005, p. 68).

Dessa forma, cabe às organizações medirem a produtividade de seus membros. Esse processo é a avaliação de desempenho. Segundo Pereira et al (2009, p. 79) “a prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana.” Para Lucena apud Pereira et al (2009, p. 79) trata-se da base para a apreciação de um fato, um objetivo ou de um resultado, e para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma determinada escolha. Coutinho apud Pereira e al (2009, p. 79) afirma que os grupos classificam os comportamentos e associam premiações aos excelentes e punições aos que devem ser rejeitados. Para o autor em comento, o objetivo do processo é fornecer aos superiores critérios normativos que lhes permitam controlar o desempenho das pessoas. A avaliação de desempenho tem, ainda, os seguintes propósitos adicionais:

- Subsidiar as decisões sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos trabalhadores;
- Estimular a produtividade;
- Disseminar os padrões de desempenho da organização;
- Fornecer “feedback” para o avaliado; e
- Avaliar a eficácia dos programas de RH (PEREIRA et al, 2005, p. 82).

Robbins (2005, p. 412) afirma que as companhias devem ter cuidado com as generalizações multiculturais da avaliação de desempenho. Pois, muitas culturas não se preocupam especificamente com a mesma, ou a fazem de forma distinta daquilo que acontece nos Estados Unidos e no Canadá, que enfatizam os sistemas formais de avaliação. Para Pereira et al (2009, p. 82) essa sistemática apresenta três dimensões distintas e complementares, ela é: ferramenta, meio e instrumento.

Entretanto, o aspecto mais interessante apontado é o fato de as organizações empreenderem grandes esforços para a retenção dos funcionários de desempenho superior, oferecendo oportunidades, reconhecimento profissional e elogios. Adicionalmente, não se observa o mesmo empenho por parte delas em aprimorar o rendimento daqueles que apresentam um desempenho menos destacado. Não são despendidos esforços, tempo e atenção por parte dos gerentes em resgatá-los e colocá-los se não no mesmo patamar dos seus melhores recursos, em um nível mais elevado. Pode-se esperar, portanto, que a satisfação com

o trabalho, ou a falta dela tenha mais influência para este tipo de membro, que fica relegado a um segundo plano por parte de seus gestores (Robbins, 2005, p. 69).

Na visão deste autor, as causas do desempenho inferior devem ser analisadas mais detalhadamente pelos chefes, que devem investir uma parcela maior de seu tempo na busca de treinamentos, cursos e funções dentro da empresa que sejam mais afetos às características desses subordinados. O instrumento adequado para esta análise é a avaliação de desempenho. Ferramenta essencial para a identificação de deficiências nos subordinados, talentos da equipe e meio para realizar as promoções e remanejamentos na organização. A partir daí, os líderes procurarão recuperar e manter, os que forem considerados de interesse.

Nesse contexto, cumpre analisar o conceito de **clima organizacional**. Segundo Rocha (2016, p. 61) conceitua-se como a qualidade do ambiente interno da organização, tal como é percebida pelos seus membros, e como influencia os comportamentos. Acordo Araújo e Tagliocolo apud Rocha (2016), ele é afetado por quatro dimensões: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação. Em especial para este estudo, é importante ressaltar que o clima organizacional desfavorável apresenta como consequências a *desmotivação, alta rotatividade e a falta de retenção de talentos* (ROCHA, 2016, p. 62).

Para Rocha (2016, p. 65), a avaliação do clima organizacional é fundamental para alinhar os esforços individuais e organizacionais. Este monitoramento propiciará diversos benefícios, destacando-se o maior envolvimento dos funcionários com o ambiente de trabalho, gerando maior satisfação, redução do absenteísmo, e melhoria do desempenho; aprimoramento da comunicação e planejamento de ações que permitam prevenir situações que podem influenciar negativamente as equipes. Assim, as organizações realizam pesquisas de satisfação e de clima organizacional com seus funcionários com o propósito de apresentar à alta administração uma análise complementar e propor medidas institucionais de intervenção. Como consequência, foram desenvolvidas sistemáticas de mensuração, avaliando-se aspectos como: Trabalho e Lazer; Recursos Materiais e Financeiros disponíveis; Justiça Organizacional; Desenvolvimento Profissional; Imagem da Organização; Remuneração/Estabilidade; Identificação Profissional; Ética e Relacionamento Interpessoal e Capacitação Profissional.

Dentre as informações fornecidas pela realização da pesquisa de clima organizacional, consideram-se a mais relevante na visão deste autor, não só para a alta administração, mas principalmente, para os gerentes, a detecção de situações que possam influenciar negativamente nas equipes. Estes devem empregar os recursos, em especial os financeiros,

nos aspectos identificados como relevantes para a satisfação e fidelização dos seus membros, retirando verbas daqueles que não são de interesse de número significativo de colaboradores.

### 3.4 A Motivação dos Jovens Talentos

Segundo Dolan e Pineda (2009, p. 1), uma organização nada mais é do que um conjunto de indivíduos, que tentam levar a bom termo sua missão e alcançar seus objetivos. Além disso, os processos para seleção e recrutamento dos melhores cérebros da sociedade não são suficientes para garantir que as tarefas sejam realizadas com o desempenho desejado. Isto ocorre porque além das competências, atitudes e destrezas, interferem nelas uma série de fatores psicológicos de caráter motivacional, como o interesse e a vontade de executar as tarefas.

A motivação no trabalho é segundo Bichueti (2011, p. 95) fator preponderante para a retenção. Sem ela, os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas permanecem em desuso e as técnicas mais sofisticadas sem rendimento, segundo Lévy-Leboyer apud Carpilovsky et al (2009, p. 85).

Segundo Mitchel apud Robbins (2005, p. 132), motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Portanto, conforme observa Robbins (2005, p.132), existem “três elementos-chaves” na definição: intensidade, direção e persistência. Dolan e Pineda (2009, p.3) a conceituam como o “o conjunto de forças ou impulsos que incitam o indivíduo a se comportar de uma determinada maneira” (2009, p.3). Já para Stoner e Freeman apud Carpilovsky et al (2009, p. 86) “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

O cerne da questão, no entender deste autor, é criar condições para **manter as equipes motivadas**, ou seja, aplicando uma elevada quantidade de esforço, alinhada com os objetivos da empresa e por um longo período de tempo. A pesquisa de clima organizacional citada no item 4.3 é instrumento adequado para acompanhar o nível de motivação dos subordinados.

E, nesse sentido, [...] “para um colaborador só será conveniente permanecer na organização se esta lhe permitir satisfazer determinadas necessidades e expectativas” (DOLAN e PINEDA, 2009, p.2). Ainda para Dolan e Pineda (2009, p.4):

“As necessidades consistem em deficiências fisiológicas, psicológicas ou sociais que uma pessoa sente pontualmente. Essas deficiências, que atuam independentemente ou conjuntamente, incitam o indivíduo a adotar uma atitude ou um determinado comportamento. Elas constituem, então, a fonte

das forças e as pressões que motivam um indivíduo a adotar uma determinada conduta. Assim, segundo certos teóricos, a motivação se infere da atitude ou do comportamento manifesto por um indivíduo quando se determina a alcançar determinado objetivo [...] o papel do gestor é favorecer a recondução das necessidades e oferecer aos colaboradores a possibilidade de satisfazê-las.”.

As afirmações acima reforçam, na opinião deste autor, a importância de se acompanhar os fatores que efetivamente atendem às expectativas e às necessidades da mão de obra, considerando-se as peculiaridades dos indivíduos, e no caso deste estudo, da Geração Y.

Tamanho é a importância deste tema, que em consequência foram desenvolvidas diversas teorias sobre a motivação, cabendo citar:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow;
- Teoria X e Teoria Y, de McGregor;
- Teoria de Dois Fatores (higiene e motivação), de Herzberg;
- Teoria EGR<sup>15</sup>, de Alderfer; e
- Teoria das Necessidades, de McClelland (ROBBINS, 2005, p.132 a 137)

É atribuição dos gestores, para Carpilovsky et al (2009, p. 141), manter o potencial motivacional de seu grupo. Talvez este seja o maior desafio das lideranças, para o autor, o qual ainda observa que o chefe ingênuo buscará regras para atingir esta meta. Já o líder eficaz estará atento para que o potencial, as capacidades, a experiência, o conhecimento e a riqueza de cada um não se percam. Este aspecto, na visão deste autor, aponta mais uma vez, para a necessidade de as lideranças estarem focadas no desempenho do seu pessoal, e entenderem que o seu sucesso depende das ações dos seus subordinados. Pois, no contexto descrito acima por Carpilovsky et al, o papel da chefia é decisivo para potencializar as características individuais dos membros da equipe e fazer a interface entre as aspirações individuais de seus membros e os objetivos da empresa, procurando alinhá-las da forma mais ampla possível.

Motivar, segundo Dolan e Pineda (2009, p. 3) é conseguir que o indivíduo deseje fazer algo que é do interesse da organização, considerando-se que ele deseja satisfazer também as suas próprias aspirações, na ocasião. Para motivar é de suma importância saber:

- a. O que motiva os liderados;
- b. O que os desmotiva (DOLAN e PINEDA, 2009, p.16).

Quanto aos primeiros aspectos, a maioria das organizações, segundo os autores retromencionados, não sabe como motivar de maneira eficaz os indivíduos, para conseguir um

---

<sup>15</sup> EGR = Existence, Relatedness and Growth. Existência, Relacionamento e Crescimento em português (Robbins, 2005, p. 137)

bom desempenho, mais por vontade própria do que por obrigação. Já quanto aos fatores desmotivadores, o problema não reside nos empregados, mas sim nas instituições (DOLAN e PINEDA, 2009, p. 20). Portanto, livrar as organizações destes fatores é o passo inicial para se alcançar a motivação. Dolan e Pineda (2009, p. 23) apontam práticas equivocadas e consideradas desmotivadoras, dentre elas é oportuno citar: *reuniões improdutivas, falta de continuidade, mudanças constantes, esforços inúteis e o controle excessivo*. Para Bichuetti (2011, p. 157) não se desenvolve, nem se implanta um programa de motivação. Segundo o autor, ele é o corolário de um conjunto de fatores que começam nos valores e na sua cultura organizacional voltada para a valorização dos talentos.

Conclui-se que é pertinente às empresas combaterem as práticas incorretas e desmotivadoras, por meio da criação de uma cultura organizacional que as reprima; pelo desenvolvimento dos líderes empregando-se cursos, seminários e palestras; além da comunicação interna eficiente.

### **3.5 O Plano Estratégico para Recursos Humanos**

Barduchi e Miglinski (2006, p. 120) esclarecem que “quando se aborda o assunto planejamento estratégico ou administração estratégica, em geral, tem-se em mente as políticas e diretrizes tomadas pela alta administração no intuito de conduzir a organização para o futuro.”.

Anthony, Perrewé e Kacmar apud Barduchi e Milginski (2006, p. 120) assim definem Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: “uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global.”.

Já Bichuetti (2011, p. 76) define-o como um plano de ação que possibilite à organização manter o capital humano de que necessita, com o perfil adequado, em todos os níveis e de forma continuada. É um plano capaz de identificar as ações primordiais que, uma vez postas em prática, permitam a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção dos portadores das qualificações adequadas para a conjuntura vivida. Deve ser abrangente e cobrir os aspectos chaves da contratação de pessoal (BICHUETTI, 2011, p. 94).

Barduchi e Miglinski concluem que:

“[...] as estratégias empresariais para obterem sucesso devem levar em consideração os recursos humanos existentes, da mesma forma que se planeja Marketing, Finanças, etc., devem-se planejar as estratégias que serão utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, no sentido de viabilizar

a consecução de tais objetivos planejados pela organização.” (BARDUCHI e MIGLINSKI, 2006, p. 120).

Bichueti (2011, p. 94) acrescenta ainda que ele “deve ser prático, simples, objetivo [...] Seu foco é a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoal.”. Albuquerque apud Barduchi e Miglinski (2006, p. 124) esclarece que a para a política de RH funcionar, ela deve contemplar também, as seguintes políticas: de contratação, de treinamento, de carreiras, de remuneração, de incentivos e de relações com os empregados.

Dessa forma, infere-se que definir um plano estratégico consiste em saber onde a instituição se encontra, onde deseja chegar e qual caminho deverá adotar. Para isto, a organização deve atentar aos pontos basilares apresentados na definição acima: **atração, desenvolvimento, motivação e retenção**. Na visão deste autor, estes aspectos não podem ser negligenciados, pois o processo é focado em cada um deles.

Para avaliar o sucesso obtido na implantação da estratégia adotada, bem como para se realizar as correções de rumo pertinentes, é preciso realizar avaliações constantes do seu avanço. Bichueti (2011, p. 93) cita o Balance Score Card (BSC) como um indicador de desempenho que permite acompanhar os diferentes componentes do plano de ação em andamento.

Nesse sentido, considera-se relevante avaliarmos com quanto tempo de antecedência as necessidades de pessoal são planejadas pelas organizações. A tabela a seguir apresenta o estudo realizado por Barduchi e Miglinski.

TEMPO	TOTAL	PERCENTUAL (%)
Um ano ou menos	155	51,67
De um até dois anos	29	9,67
Mais que dois anos	8	2,67
Não planeja	100	33,33
Não respondeu	8	2,67
Total	300	100

- Tabela 7: Antecedência com que a necessidade de pessoal é planejada<sup>16</sup> -

Apesar de a maioria (51,67%) das empresas terem respondido que planejam as necessidades de pessoal, com um ano de antecedência, salta aos olhos que uma parcela significativa (33,33%) ainda não se planeja com respeito a este quesito (BARDUCHI e

<sup>16</sup>Fonte: Barduchi e Miglinski (2006, p.126).

MIGLINSKI, 2006, p. 126). Na visão deste autor, esta análise fornece subsídios para compreendermos a amplitude da estratégia construída desde a atração até a retenção dos profissionais, bem como a antecedência mínima necessária para se obter sucesso nesse planejamento. Estes aspectos devem fazer parte da rotina das empresas que desejarem não apenas sobreviver, mas, crescer e prosperar no concorrido mercado contemporâneo.

### **3.6 Da atração à retenção**

“A arte de atrair consiste em convencer o candidato de que seu perfil converge sinergicamente com a necessidade da posição, que ele se realizará nela e que a empresa é um excelente lugar para trabalhar.” (Bichuetti, 2011, p. 95).

Já a arte de reter inclui um conjunto de políticas e práticas que envolvem não apenas o comportamento dos gestores, mas também a atuação da área responsável pelo pessoal (BICHUETTI, 2011, p. 95).

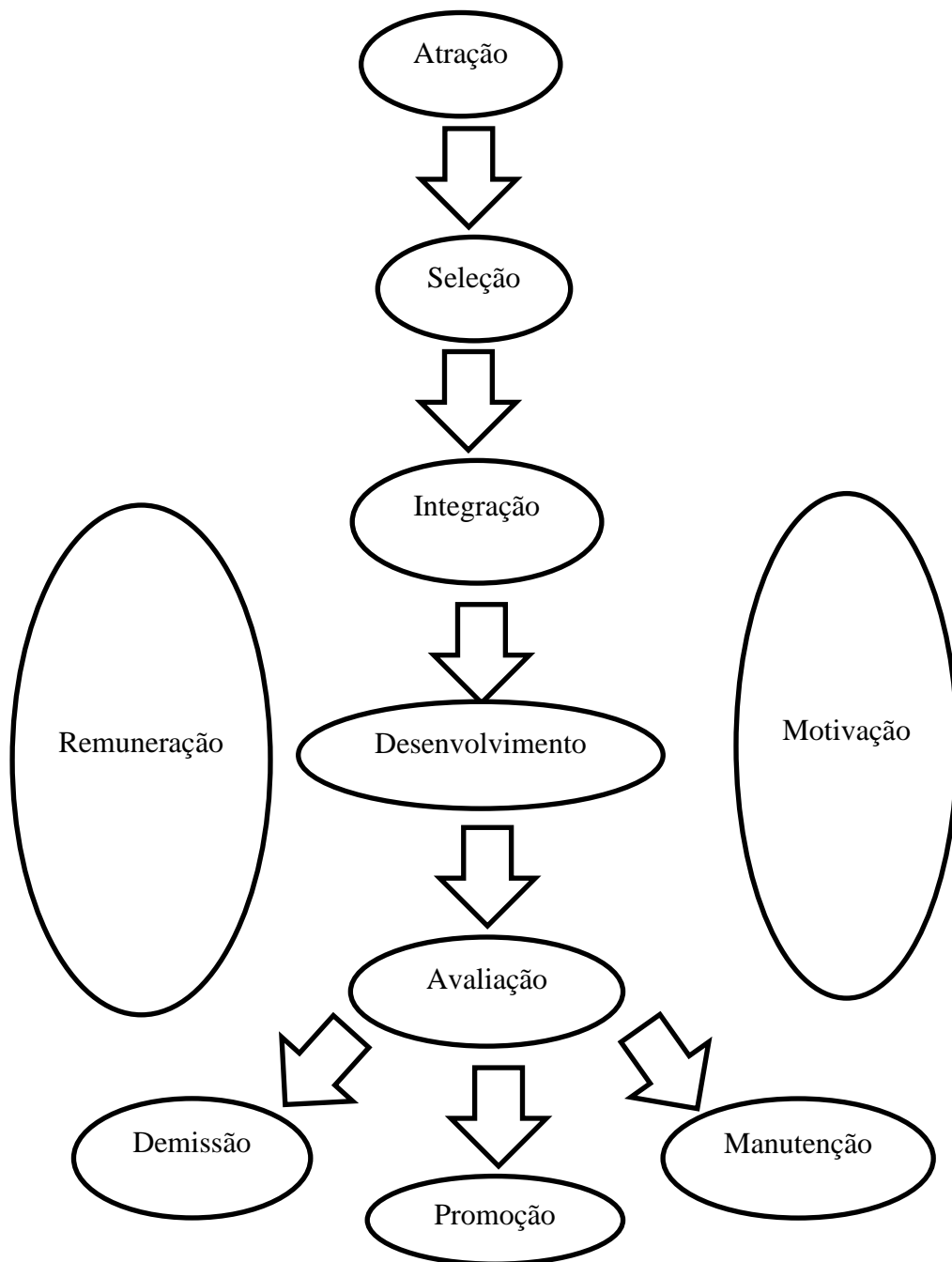
Segundo Almeida apud Passos et al (2009, p. 68), para atrair profissionais competentes, a organização deve ter políticas que valorizem seus funcionários, dando-lhe oportunidades de desenvolvimento e crescimento em suas carreiras.

Segundo Carpilovsky et al (2009, p. 86) o papel das lideranças é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se transforme em ação, em prol dos objetivos organizacionais, como na física, ele faz com que a energia potencial de seus colaboradores, se converta em cinética.

Conclui-se que para uma empresa atrair os RH, deverá empregar ações de marketing e de recrutamento efetivas, focadas nos interesses da juventude, de forma a convencer os talentos da geração Y, de que ela é um excelente local para se trabalhar. Para retê-los, será necessário capacitar os líderes para trabalharem na valorização e na permanência de suas equipes. Caso contrário, permanecerão na empresa somente até conseguirem um emprego que considerem melhor.

Para Bichuetti (2011, p. 96), as empresas que conseguirem estabelecer um processo integrado de atração, desenvolvimento e fidelização, terão maior sucesso em manter seus profissionais.

A tabela abaixo apresenta a síntese do aludido processo.



- Tabela 8: Processo de atração e retenção de pessoas<sup>17</sup> -

Nesse sentido, na opinião deste autor, desenvolver e qualificar sua mão-de-obra, por meio de cursos de extensão, palestras e seminários, seja no país ou no exterior, é uma eficiente maneira de retê-los.

Passos et al (2009, p. 67) comentam que ao se delinear a estratégia de atração deve-se considerar a cultura organizacional, as características do mercado de trabalho e a relação que

<sup>17</sup> Fonte: Bichuetti, 2011, p.96.



mantém com a demanda de pessoal requerida. Pois, para os autores retromencionados, não são apenas as organizações que escolhem os melhores trabalhadores, estes selecionam os locais que lhes apresentam as propostas mais atrativas. Bichueti (2011, p. 96) afirma que para se conseguir elevado desempenho do profissional contratado, a atração deve começar com a criteriosa definição das necessidades da posição e do perfil necessário para o preenchimento do cargo. Isto é válido para qualquer nível hierárquico, do CEO ao faxineiro.

Conforme afirmam Passos et al (2009, p. 68):

“Pesquisas brasileiras que estudam os fatores de atração e retenção no mercado de trabalho demonstram que a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafios, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e um clima organizacional favorável despertam mais o interesse dos profissionais do que a remuneração.”.

Para os autores retromencionados, cabe a cada instituição cuidar de sua imagem para continuar a ser vista como um local atraente para os profissionais do mercado de trabalho. E como isto é feito? A forma como as organizações exercem a responsabilidade social com os diversos setores aos quais estão interconectadas (mão-de-obra, comunidade e sociedade) irá influenciar no conceito que os candidatos em potencial terão delas (PASSOS et al, 2009, p. 68).

Passos et al (2009, p. 69) afirmam que as estratégias de atração de candidatos variam de acordo com as políticas de administração de pessoas adotadas pelas organizações e a cooptação de trabalhadores competentes e alinhados com as mesmas requer o conhecimento amplo do perfil dos candidatos, de forma a localizá-los com mais precisão no mercado, além de saber o que os atrai.

Bichueti (2011, p. 9) explica que “Uma vez definidos o descritivo dos cargos e o perfil do profissional desejado, o próximo passo é a identificação das fontes de candidatos (interna ou externa) e a sua atração.”. Quanto às fontes internas, Dan e Dan (2016, p. 51) informam que “Envolve a promoção, a transferência ou a promoção e transferência dos funcionários da empresa.”. No caso das fontes externas, Passos et al (2009, p. 68) apresentam os seguintes meios de atração mais utilizados: sites corporativos ou de empregos, anúncios de jornais e em revistas especializadas, programa de indicação pelos empregados, caçadores de talentos (*headhunters*), palestras em instituições de ensino, consultorias na área de RH, banco de talentos, intranet, cadastro de ex-empregados da organização e cartazes. Já Bichueti (2011, p. 99) afirma que “Se a procura recair em profissionais mais jovens, as fontes podem ser empresas de recrutamento especializadas nesse nível de pessoal, universidades, sites de ofertas de currículos, feiras de emprego, referências pessoais e rede de relacionamento.”.

Assim, na visão deste autor, a imagem da organização será divulgada por intermédio da área de Comunicação Social. Dentre os aspectos abordados nessas ações, encontram-se inseridos seus valores, bem como as iniciativas correlacionadas à responsabilidade social. As ações de marketing serão o principal veículo empregado para por em prática as estratégias para arregimentar os jovens talentosos.

Entende-se que definir com precisão quais as competências a serem preenchidas na estrutura empresarial, bem como o perfil de profissional que deseja atrair para preenchê-las é especialmente importante, em projetos de mais alto nível (estratégicos). Ressalta-se ainda, a importância das instituições se fazerem presentes nos mananciais onde pode arregimentar os profissionais, especialmente nas universidades e por meio daqueles que empregam a internet, como as redes sociais e os sites especializados.

Bichuetti (2011, p. 118) afirma que:

“São mais bem sucedidas as empresas que conseguem estabelecer um processo integrado, que vai da atração à retenção de gente, primando por estabelecer suas necessidades, contratar as pessoas mais adequadas para cada posição operacional ou gerencial, desenvolvê-las e mantê-las. Todo esse processo tem participação intensa dos gestores e da área de RH, que trabalham necessariamente em conjunto não só para contratar e desenvolver pessoas mas também para aprimorar de maneira contínua esses processo.”

Dan e Dan (2016, p. 95) explicam que “As organizações precisam prover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente na sua força de trabalho.”. Para os autores, as organizações exigem de sua mão de obra o domínio de seu ofício, e um excelente desempenho na função, associado à prontidão para as mudanças, vontade de aprender, sensibilidade e aperfeiçoamento constante. “É nesse sentido, que o processo de socialização profissional afeta o desempenho do indivíduo durante a carreira na organização.” (Dan e Dan, 2016, p. 97). Adicionalmente, citam o exemplo de integração da empresa estadunidense 3M. Uma empresa complexa, com 65.000 itens em seu portfólio. Ela designa executivos experientes para atuarem como mentores dos jovens contratados. *Há casos em que a família do novo colaborador participa do processo de integração.* Assim, há sempre um “braço forte” para apoiar os recém-chegados, o que evita a evasão do sangue novo. Oferece desafios excitantes aos seus melhores contratados, bem como feedbacks constantes acerca de seu desempenho (DAN e DAN, 2016, p. 102).

Dan, Borges e Dan (2016, p. 53) citam os principais elementos, bem como a relevância dos programas de desenvolvimento de carreiras no processo de retenção dos talentos. Explicam que “os programas de desenvolvimento de carreira com maior ênfase no

indivíduo, induzem um aspecto personalizado no processo.”. Citam que uma abordagem usual é integrá-lo com as funções e estruturas de RH existentes na empresa. Explicam que ao planejar a carreira, os empregados necessitam de informações relevantes da organização: planejamento estratégico, previsões, planos de sucessão, além do levantamento de habilidades. Afirmam que o aludido programa deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da companhia com as do funcionário. E concluem que os programas em tela “[...] beneficiam os gerentes, dando a eles mais habilidades para gerenciar as próprias carreiras, promovendo maior retenção dos funcionários de valor e mais entendimento com a empresa” (DAN, BORGES e DAN, 2016, p.55).

No entendimento deste autor, a evolução do mercado de trabalho e a globalização 3.0, conforme explicada por Friedman (2014), tem privilegiado a construção de planos de carreira focados em associar as necessidades do indivíduo, com as da organização. Isto tem impacto direto na retenção de talentos, em especial, dos mais jovens.

### **3.7 O Papel Estratégico da Remuneração na atração e retenção**

Segundo Bittencourt et al (2005, p. 125) o projeto da estratégia de remuneração é complexo e tem impacto em todo o sistema organizacional, especialmente, na capacidade de atrair e reter bons profissionais. Comentam ainda, que os níveis salariais além de afetarem os custos institucionais, guardam correlação com os seus padrões de competitividade e os níveis de desempenho requeridos.

Para Bichueti (2011, p. 116), a remuneração deve ser tratada quase como uma ciência. Os seus fundamentos estão correlacionados ao plano estratégico de longo prazo e com os objetivos de médio/curto prazo das organizações. Ele destaca alguns aspectos importantes para a formulação dos modelos de remuneração:

- a. Considerá-la uma ferramenta estratégica complementar aos programas de atração e retenção de talentos. Trata-se de um investimento estratégico;
- b. Utilizar o modelo de remuneração como incentivo para a busca de resultados no longo prazo e como forma de agregar valor para o acionista;
- c. Tornar o modelo de remuneração bem conhecido de todos;
- d. Remuneração com base exclusiva em planos de cargos tende a considerar pessoas distintas de maneira idêntica;
- e. Incluir os colaboradores juniores nos programas de incentivo variáveis; e

- f. Remunerar de forma competitiva com o mercado. As posições estratégicas devem ser remuneradas acima da média do mercado (BICHUETTI, 2011, p. 117).

Portanto, na concepção deste autor, para que as organizações tenham sucesso na prática de atrair candidatos oriundos de todas as classes sociais, e também de retê-los, não podem relegar a segundo plano o fator remuneração. Em especial, quando se pensa nos *millennials*, que são caracterizados por necessitarem de recompensas rápidas.

Outro aspecto abordado por Bittencourt et al (2005, p. 46) é que os ordenados médios praticados nos mercados, influem diretamente na determinação da remuneração percebida como adequada pelos profissionais. Ressaltam ainda, o fato de estes salários serem formados por elementos derivados desde as imposições legais até os componentes ideológicos, que são menos explícitas e por vezes imperceptíveis. Finalmente, destacam o fato de a remuneração oferecida servir de parâmetro para que a empresa se situe em relação às demais no mercado onde atua, e estabeleça um cenário a partir do qual as decisões alusivas à remuneração tenham um fundamento coerente.

Estes fatores permitem a este autor concluir, que a remuneração recebida servirá para posicionar o indivíduo em relação às demais profissões. Portanto, a empresa posicionar-se-á no mercado e vislumbrará como a sociedade enxerga, quem nela trabalha. Lembra-se que a “Geração da internet” tem uma autoimagem inflada. Os esforços devem ser realizados no sentido de se manter os vencimentos em níveis tais que a empresa seja competitiva.

Desenvolver as qualificações dos funcionários, nada mais é do que lhes adicionar habilidades e conhecimentos. Estes aspectos combinados às atitudes dos indivíduos compõem o que Bittencourt et al (2005, p. 70) definem como as dimensões das competências profissionais do indivíduo. E segundo os autores, esta é uma das formas de uma empresa remunerar os seus colaboradores: atrelar a remuneração à aquisição de novas competências e qualificações. Fazer isto ainda contribuirá, dentre outros aspectos, para:

- Maximizar o atendimento dos imperativos motivacionais de cada um;
- Aprimorar o ambiente organizacional e o nível de satisfação das pessoas;
- Capacitar os líderes no contínuo e efetivo acompanhamento do processo educacional de seus liderados; e
- Estabelecer o pragmatismo importante quanto ao impacto salarial dos deslocamentos de carreira, os quais passam a serem vistos não mais como custos, mas sim como um investimento (BITTENCOURT et al, 2005, p. 73).

Robbins (2005, p. 176) explica:

“A remuneração por habilidades é uma alternativa à remuneração com base no cargo. Em vez de ter o cargo que a pessoa ocupa na organização como o fator determinante de sua categoria salarial, o **plano de remuneração por habilidades** (às vezes chamado também de *remuneração por competências*) estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, ou na verdade de funções que ele é capaz de desempenhar.”

A vantagem deste tipo de remuneração, para os dirigentes, é a flexibilidade. Pois, torna-se mais simples atender às necessidades do provimento de cargos, com funcionários polivalentes. Em especial nos dias de hoje, caracterizados pelo *downsizing*, o que implica na necessidade de funcionários mais generalistas (ROBBINS, 2005, p. 176).

Fidelizar os colaboradores ampliando suas competências (habilidades) e da consequente melhoria salarial é, na visão deste autor, uma das principais características a serem reforçadas pelos gestores, a fim de reterem a iGeração.

Outro fator proeminente na composição dos vencimentos é a remuneração indireta. Conforme explicam Bittencourt et al (2005, p. 75), são benefícios destinados a proporcionar melhor qualidade de vida aos funcionários. Não estão associados a fatores críticos de desempenho, ou seja, são concedidos a todos os servidores, independente de sua performance.

De acordo com Dolan e Pineda (2009, p.23) “no mundo empresarial, as recompensas e os reconhecimentos adquirem uma importância cada vez maior, sobretudo este último, pois, apesar de ninguém pôr em dúvida que dinheiro é importante, também é certo que ele não é tudo [...]”.

Conforme explicam Bittencourt et al (2005, p. 76) remuneração indireta passou a representar uma parcela significativa dos vencimentos a partir da II Guerra Mundial (1939-1945), numa tentativa, por parte dos governos, de mitigar os problemas emergentes. Atualmente, esses benefícios visam a contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável no cooptação e retenção de talentos. Entretanto, este não é um desafio simples, ao contrário, na medida em que os salários indiretos representam um dispêndio de elevado valor. Tomemos o exemplo apresentado por Flannery et al apud Bittencourt et al (2005, p. 76), sobre a pesquisa realizada pela consultoria norte-americana Hay, especializada em RH, a qual demonstra que na primeira metade dos anos 1990, eles já constituíam nos EUA 25% dos totais das folhas de pagamento, chegando a setores especializados a constituir 40% dos custos de remuneração. Os benefícios mais frequentes, apontados pelos autores, acordo pesquisa realizada em 2004 junto as 115 empresas responsáveis por 11% do PIB nacional, são: assistência médica, odontológica, seguridade social, serviços, automóveis,

estacionamento, transporte, telefone celular, cartão de crédito empresarial, auxílio-educação, empréstimos pessoais, alimentação e cesta básica (BITTENCOURT et al, 2005, p. 89).

Bittencourt et al (2005, p. 90) destacam ainda, a crescente importância que vem ganhando este componente da remuneração. Pois os benefícios contribuem ativamente para atingir diversas metas na empresa, principalmente as sociais. As companhias que tem se destacado no mercado pelas melhores práticas de gerenciamento de seu pessoal, tem dado especial atenção aos benefícios concedidos a seus empregados. Ressaltam que estes precisam ser focados nas práticas voltadas para arregimentar e fidelizar os colaboradores.

Adicionalmente, existe mais uma modalidade de recompensar os esforços dos funcionários: a remuneração ou benefícios flexíveis. Robbins (2005, p. 177) explica que “os **benefícios flexíveis** são planos que permitem aos funcionários escolher entre diversos itens de um cardápio de opções de benefícios. A ideia é permitir que cada funcionário escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação.”. Dentro desta modalidade, ressaltam os programas de pagamentos variáveis.

Dolan e Pineda (2009, p.26) definem:

“**Programas de pagamentos variáveis:** os planos de pagamento por desempenho, incentivos no salário, participação nos lucros, bonificações e participações em benefícios apresentam resultados de melhorias na produtividade, são todos programas de pagamento variável. O que diferencia estas formas de compensação das formas tradicionais é que, no lugar de pagar alguém somente pelo seu tempo no seu posto ou seu tempo no trabalho, uma parte da remuneração do colaborador se baseia em alguma medida de desempenho individual ou organizacional e não é obrigação em seu pagamento fixo anual.”.

Bichueti (2011, p. 115) nos apresenta o caso da GP Investimentos. Ele cita que um dos componentes do sucesso da empresa é seu modelo de remuneração. O cerne do sistema é um “mix” de remuneração fixa e variável, e a parcela variável é agressiva e baseada no atingimento de metas desafiadoras, compondo um pacote total de remuneração acima do mercado. Ele explica que o conceito da GP é que os benefícios têm um valor percebido inferior ao seu custo para a empresa, o que dificulta uma cultura focada em custo baixo. Bichueti conclui que “Quando um programa desses é bem estabelecido, cria-se uma meritocracia racional em que todos saem ganhando, não apenas o executivo.”.

Os dados apontados acima demonstram, no entender deste autor, a importância de se adequar os benefícios indiretos ao perfil de seus subordinados e também ao perfil que a organização deseja ter. Tê-los como parte ativa no processo é fundamental para retê-los. Em especial para a “geração da internet”, que é tão focada em si mesma.

### 3.8 O Papel Desempenhado pelo Líder

Carpilovsky et al (2009, p. 37) explicam que “definir liderança não é tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la.”. Robbins (2005, p. 258) afirma que “*Liderança e administração* são dois termos que costumam ser confundidos.”. Para Robbins os líderes **estabelecem direções** por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, **engajam os colaboradores** comunicando-lhes essa visão e **inspirando-os** a superar os obstáculos. Já a administração consiste na implementação da visão e da estratégia oferecidas pelos líderes, coordenando a organização e fornecendo-lhes RH, bem como cuidando dos problemas do dia-a-dia. Robbins (2005, p. 258) define liderança como “**a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.**”.

Covey apud Carpilovsky et al (2009, p. 61) cita que a “Liderança está mais voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas”. Bennis apud Carpilovsky et al (2009, p. 61) apresenta uma tabela de forma a sintetizar as diferenças de posicionamento entre gerentes e líderes.

<b>GERENTE</b>	<b>LÍDER</b>
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz a coisa certa (é eficaz)

- Tabela 9: Comportamento de Gerentes e Líderes<sup>18</sup> -

<sup>18</sup> BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

Bichuetti (2011, p. 48) afirma que o papel principal do gestor é desempenhar as funções atribuídas a sua área de responsabilidade e alcançar os objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos.

Carpilovsky et al (2009, p.62) concluem que presenciamos nas empresas mais gerenciamento do que necessitamos, em detrimento da liderança.

Na visão deste autor, cabe ao líder entender bem essas diferenças, pois ele pode ser seduzido a adentrar em uma área que não é exatamente a sua, interferindo em ações de seus subordinados. Assim, necessita entender que seu papel inicial é compreender *quando, como e onde atuar*.

Nesse sentido, Robbins (2005, p. 287) informa que o grande desafio enfrentado pela maioria dos gestores é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Precisam desenvolver habilidades como paciência para compartilhar informações, confiar nos subordinados, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Para o autor, os líderes eficazes foram capazes de dominar a dificuldade de agir com equilíbrio e saber quando deixar a equipe sozinha e quando se deve intervir. Já os líderes novatos podem manter um controle demasiado da equipe ou deixar sua equipe desamparada, quando precisar de seu apoio.

Destarte, cabe ressaltar um conceito interligado aos aspectos mencionados no parágrafo anterior, em especial à *paciência* e à *necessidade de se confiar na equipe*: a **delegação do poder**.

Armstrong apud Dolan e Pineda (2009, p. 258) assim a define: “Assegurar-se de que o pessoal é capaz de desenvolver suas habilidades e conhecimentos tanto as próprias metas quanto as da organização.”.

Dolan e Pineda (2009, p. 269) ressaltam que ao delegar, o executivo deve se acostumar ao fato de a outra pessoa não fazer o trabalho exatamente como ele faria. Mas, o importante são os resultados e não a maneira como o trabalho é feito. Explicam também, as vantagens e desvantagens de se utilizar a delegação, quando se atua em equipe, cabendo citar:



VANTAGENS	DESVANTAGENS
Abre maior espaço para demonstrar habilidades.	Pode diminuir a qualidade do trabalho.
Permite um maior desenvolvimento dos subordinados.	Um caráter muito forte pode distorcer todo o sistema.
O tempo de resposta frente a um problema é menor.	A tomada de decisões é mais complexa.
Estimula um trabalho em equipe mais dinâmico.	O sistema é mais custoso, já que exige maior tempo pessoal do executivo.
Estimula um maior nível de criatividade no trabalho.	

- Tabela 10: Vantagens e desvantagens da delegação<sup>19</sup> -

Goleman (2014, p.11) afirma que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau de inteligência emocional. Acrescenta a informação de que estudos recentes sugerem fortemente que a inteligência emocional é condição *sine que non* da liderança. Descreve ainda, os quatro componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social (2014, p. 12).

Para Carpilovsky et al (2009, p. 135) “[...] a **liderança é uma combinação de competência e caráter**”. Goleman (2014, p. 29) ainda nos elucida aspectos relevantes sobre a atuação do líder eficaz. Para ele líderes eficazes definem estratégias, motivam, criam uma missão e desenvolvem uma cultura. Acrescenta: *o papel singular do líder é obter resultados*. Ele relata uma pesquisa conduzida pela consultoria Hay/McBer, baseada em 3.871 executivos selecionados aleatoriamente de uma amostra de vinte mil. A enquete constatou a existência de **seis estilos de liderança** (autoritário, afiliativo, democrático, marcadores de ritmo, *coach* e coercitivo) e demonstrou ainda, que os gestores com os melhores resultados não dependem de um único estilo. Eles usam muitos, de forma consistente e em diferentes graus, dependendo da situação empresarial, como se fossem tacos de golfe na bolsa de um jogador profissional. As

<sup>19</sup> Fonte: Dolan e Pineda, 2009, p. 269.

novidades trazidas pela pesquisa são resumidas em dois pontos: como os estilos de liderança afetam os resultados do trabalho e a necessidade de se ter flexibilidade, empregando os diferentes estilos de acordo com a situação (GOLEMAN, 2014, p. 30).

Para Carpilovsky et al (2009, p. 131) “O *autoconhecimento* torna-se fundamental na formação e desenvolvimento de um líder, na medida em que, com frequência, ele necessitará manter o equilíbrio interior para melhor lidar com as diferentes situações com pessoas.” Kouzes e Posner apud Carpilovsky et al (2009, p. 131) afirmam que “**o domínio da arte da liderança vem com o domínio de si mesmo.**”.

Döhler (2014, p. 178) afirma:

“Acredito completamente no *autoconhecimento e no autodesenvolvimento*, mas não vamos pular o primeiro, o segundo e terceiro degraus, por favor, pois isso só dá certo para meia dúzia de pessoas no mundo inteiro. Para todas as outras, fica esta mensagem fundamental sim, você pode se tornar grande usando seu maior aliado, que é o tempo. Vivenciando da melhor maneira quatro pontos essenciais para o futuro da sua carreira: trabalho, esforço, equilíbrio e sucesso. Pode confiar.”.

Conclui-se que as seguintes ações descritas acima são mais favoráveis à retenção dos *millennials*: delegar poder, compartilhando conhecimentos com a equipe, que é alinhada à necessidade de eles assumirem responsabilidades; a variação do estilo da liderança, adequando-o não apenas à situação, mas principalmente, ao liderado (gostam de ser desafiados e de terem autonomia); a importância da inteligência emocional e de sua componente de empatia para entendê-los.

Döhler (2014, p. 131) esclarece que o sucesso é algo em constante construção e deve-se resistir ao pensamento de que se torna um craque com poucos jogos no currículo. Cabe às empresas ajudarem o funcionário nesse processo de construção do caminho para o sucesso, formando e voltando a valorizar a chamada “prata da casa”.

Morton (2017, p. 155) atesta como uma série de sucessos leva a outros, fazendo as equipes e a empresa crescerem harmoniosamente e se cobrarem:

“Human organizations tap certain powers once they start a streak of success. Over time, a streak alters the collective comfort zone. It gains momentum. [...] Like the flywheel, or the proverbial snowball rolling down a hill, each success builds in the previous wins, and the laws of physics keep the snowball growing larger and larger. A sense of identity develops around the streak, and people will go to extraordinary lengths to keep it alive. For those great coaches and

leaders in charge of these organizations, building such a dynasty is a very deliberate act of leadership<sup>20</sup>.”

Döhler (2014, p. 177) alega que “[...] se você na vida real mantiver a calma na construção da sua carreira, se estiver constantemente aprimorando suas habilidades, se buscar soluções viáveis com base na informação certa, o final da sua história profissional também será feliz.”.

Na concepção deste autor, cabe ao líder “frear” a ânsia da iGeração em obter sucesso rápido. Faz parte de seu papel, orientá-los a construírem uma carreira sólida e aproveitando o tempo como aliado e não como “inimigo” dos resultados sólidos.

Bichuetti (2011, p. 40) esclarece que o CEO de uma empresa é maior responsável pela criação de uma cultura empresarial. Destaca diversas competências dele no que tange à gestão de pessoal, cabendo enumerar:

- a) Difundir uma cultura em que os colaboradores sejam vistos como ativo e não como custo;
- b) Certificar-se de que a empresa não seja constituída por feudos, mas sim por “vasos comunicantes”, contribuindo assim, para a formação de espírito de equipe e para a otimização do emprego dos RH;
- c) Atuar como *coach* dos subordinados diretos, estabelecendo um padrão de comportamento educativo;
- d) Agir com “cabeça fria” e “coração quente”, em decisões sobre pessoal; e
- e) Atuar, interna e externamente, como guardião da imagem da empresa.

Para Robbins (2005, p. 287):

“a liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. À medida que as equipes crescem em popularidade, também aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros. [...] Muitos líderes que surgiram na fase do individualismo não estão preparados para enfrentar a mudança para equipes”

Robbins (2005, p. 288) também explica que a melhor maneira para descrever o trabalho do líder de equipe é focar em duas prioridades: **administrar as suas fronteiras externas e facilitar os seus processos**. Subdivide essas prioridades em quatro papéis

---

<sup>20</sup> Organizações ganham certos poderes uma vez que começam uma série de sucessos. Ao longo do tempo, uma série altera a zona de conforto coletivo. Elas ganham impulso. [...] Como o volante, ou a bola de neve proverbial rolando uma colina, cada sucesso se baseia nas vitórias anteriores e as leis da física mantêm a bola de neve cada vez maior. Um senso de identidade se desenvolve ao redor da série, e as pessoas terão extraordinários esforços para mantê-lo vivo. Para aqueles grandes treinadores e líderes responsáveis por essas organizações, construir uma dinastia como essa é um ato de liderança muito deliberado. (Tradução do autor).

específicos. Primeiro: os líderes são *elementos de ligação com os componentes externos*. Segundo: eles são *solucionadores de problemas*. Terceiro: são *administradores de conflitos*. Finalmente, eles agem como *treinadores*: definem os papéis e as expectativas, ensinam, apoiam, torcem e fazem todo o necessário para ajudar os membros da equipe.

Na visão de Carpilovsky et al (2009, p. 64) os papéis que um líder deve estar preparado para exercer, no contexto da situação atual, são: **mentor**, facilitador, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador. No papel de mentor, segundo Carpilovsky et al (2009, p. 65), espera-se que um líder escute, apoie as solicitações julgadas legítimas e expresse reconhecimento aos seus funcionários. Deve ser ainda, autoconsciente, ajudar as pessoas nos planos de desenvolvimento individual, proporcionar treinamento e cultivo de competências. Já o facilitador, fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral, além de administrar os atritos interpessoais (QUINN et al apud CARPILOVSKY et al, 2009, p. 66).

Robbins (2005, p. 288) descreve o papel de **mentor**. Para ele, o mentor é o funcionário mais antigo, que apoia e patrocina um colaborador menos experiente (“protegido”). Este papel inclui: a instrução, o aconselhamento, e o patrocínio. Ajudam a desenvolver as habilidades dos protegidos, forjar sua autoconfiança e obter para eles atribuições de destaque, promoções e aumentos salariais. É mais eficaz quando eles não são chefes e subordinados. Apresenta a vantagem de fornecer informações rápidas sobre o que acontece nos escalões inferiores e “onde existem mentores, os protegidos costumam ser mais motivados, melhor articulados politicamente e têm **menor probabilidade de sair da empresa**.” (ROBBINS, 2005, p. 289).

Na concepção deste autor, destacam-se sob a óptica desta pesquisa, a atribuição do CEO de difundir a ideia de que o *peçoal é um ativo da empresa, a necessidade de fazer os setores funcionarem como “vasos comunicantes” e os papéis de mentor e de coach do líder*. O primeiro por tratar-se de uma tendência moderna, pois vivemos a era do conhecimento, e valoriza as pessoas, que são o diferencial competitivo das organizações. O segundo aprimora a comunicação, qualifica o ambiente de trabalho e cria uma elevada sinergia nas empresas. Já o terceiro aspecto, tem impacto direto na retenção da Geração Y, por ser relacionado à valorização dos colaboradores, ao fornecimento constante de *feedback*, e à busca por melhores posições, salário e cursos para o pessoal.

Acordo Carpilovsky et al (2009, p. 129) “No paradigma do líder servidor, o líder é aquele que está mais preocupado em **propiciar bem-estar para sua equipe e liderados do que com seu sucesso ou projeção pessoal**.”.

Döhler (2014, p. 107) atesta que:

“Não adianta trabalhar vinte horas por dia achando que será eficiente. É improdutivo, mina a criatividade e a energia, desequilibra a vida pessoal e traz intranquilidade para o ambiente de trabalho [...] O gestor de verdade não incentiva a trabalhar até altas horas, porque sabe que o sucesso não é medido em horas. Tem a ver com criar estratégias.”

Para Döhler (2014, p. 108), o líder deve atentar à qualidade de vida na empresa, o que tem diversos desdobramentos, podendo incluir até a liberação de um vale extra a pedido de um determinado funcionário.

Segundo Goleman (2014, p. 116):

“Todo líder precisa de uma tríade de consciência – *Interna, no Outro e Externa* – em abundância, em equilíbrio apropriado e com flexibilidade de exercer a consciência certa no momento certo. Pouco demais de qualquer uma delas pode deixar um líder vulnerável a ponto de perder o rumo, ficar sem pistas ou ser pego de surpresa – ou pior, todas as três coisas.”

Carpilovsky et al explicam que “O desenvolvimento do líder começa com seu sistema de valores, em que as palavras sejam coerentes com as ações, sendo necessário, para isto, que esteja em estado de harmonia interna.”. Bolt apud Carpilovsky et al (2009, p. 134) propõe “uma estrutura de desenvolvimento da liderança em uma dimensão holística e tridimensional, que pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal.”

Carpilovsky et al descrevem que as organizações não poderão se basear mais somente na superioridade tecnológica, a fim de atingir o domínio econômico, pois as rápidas mudanças tecnológicas tornam obsoleto hoje o que era considerado vanguarda. A sobrevivência empresarial estará cada vez mais relacionada **à vontade de cultivar líderes**. A liderança, ela sim, determinará de forma decisiva o sucesso ou o fracasso das organizações.

Carpilovsky et al (2009, p. 137) concluem que:

“A evolução das teorias colocou o líder como agente de mudança, enfatizando a necessidade de alinhamento entre comportamentos e atitudes, valores e princípios. Assim, concluímos que, para se tornar um líder são fundamentais o autoconhecimento e autodesenvolvimento, que servirão de base para gerar a confiança que todo líder precisa desenvolver para acreditar na visão do futuro que quer para a organização e para as pessoas.”

Na concepção deste autor, o desenvolvimento dos líderes não está conectado à sobrevivência das organizações apenas pelo aspecto de eles serem o principal ativo das instituições, mas principalmente, pelo aspecto de gerar fidelização dos talentos desenvolvidos.

## 4 CONCLUSÃO

O século XXI trouxe mudanças significativas para a sociedade brasileira com consequências marcantes para as organizações, que se *configuram como dificuldades para a gestão dos RH*. A **necessidade de maior eficácia, foco, efetividade e profissionalismo** são práticas que estão em voga na busca contínua da instituição por manter-se capaz de reter os cérebros mais brilhantes. O **“achatamento” das relações sociais e a crise política e econômica** vivida pelo país nos três últimos anos impactaram no mercado de trabalho, alterando o perfil do trabalhador e reforçaram as necessidades retromencionadas. Dentre as tendências surgidas destacam-se: a relevância das **questões ambientais**; a **diversidade** gênero, de parceiro e de raça; e o **downsizing**, que alterou o perfil do trabalhador contemporâneo, pela necessidade de mais qualificações.

*Ainda no que tange às dificuldades encontradas pelas organizações para reter os jovens talentos*, ressalta-se inicialmente, que os comportamentos apresentados pela iGeração: **individualismo, necessidade de obter resultados rápido, baixa lealdade à empresa e elevada autoestima** podem gerar conflitos e atuar negativamente na sua fixação. Em especial, onde as carreiras são baseadas na meritocracia e na subordinação da vontade do indivíduo à necessidade da instituição. As instituições precisam **comunicar seus valores** de maneira coerente, perpetuando a **ética** em seu ambiente, por meio de um discurso atualizado, moderno e alinhado com as peculiaridades desta juventude. Existe mais uma dificuldade, que é a necessidade da Geração Y de **motivação externa e elogios**. Este aspecto contrasta com o fato de as instituições precisarem de pessoas motivadas internamente, capazes de superar metas com sua força interna e que não necessitem a todo o momento de alguma espécie de motivação externa.

*Outra dificuldade constatada* foi a necessidade das organizações atentarem para a importância de tratar seus funcionários como **indivíduos**: dotados de sentimentos, necessidades, capacidades e aspirações próprias. Eles são o “maior patrimônio” da corporação. Pesquisas recentes realizadas com 62 grandes empresas demonstram as dificuldades encontradas para gerir seus RH.

*Quanto às ações de benchmarking observadas*, constatou-se ser necessário **desenvolver os líderes para administrem de maneira adequada suas equipes, num contexto de diversidade e colaborem com a satisfação no trabalho**. Adicionalmente, constatou-se que empresas como a Avon, McDonald’s, PepsiCo, Xerox e Hilton Hotels vão além na aplicação de ações voltados para a diversidade, são capazes de **administrar os**

**conflitos gerados no ambiente de trabalho e adequar os processos de contratação, treinamento e socialização.** Ainda pode-se afirmar que o excesso de trabalho não garante os resultados, mas sim as **estratégias adequadas e o foco.** Constatou-se ainda, que as organizações de sucesso adotam a prática do trabalho voluntário, aliado ao **terceiro setor,** tanto para obter benefícios para seus funcionários, quanto como instrumento de comunicação social e ferramenta de fidelização.

*Quanto às técnicas mais modernas de gestão de pessoas,* este estudo identificou que os gestores devem identificar o **que motiva e o que desmotiva** seus subordinados. Dentre estes se destacam: **reuniões improdutivas, falta de continuidade, mudanças constantes, esforços inúteis e o controle excessivo.** Isto se alia a necessidade de valorizar as **boas práticas motivacionais, partindo da alta administração** e impregnando-as na cultura organizacional da instituição. O **Plano Estratégico de Pessoal** é ferramenta essencial para este propósito. Para este plano ser efetivo, é fundamental **definir bem o perfil de profissional** que se deseja atrair para preencher as competências previstas, especialmente num contexto de desenvolvimento de projetos complexos. Deve-se pô-lo em prática com pelo menos um ano de antecedência da contratação e **empregar indicadores de desempenho globais, como o BSC** para acompanhar seu sucesso, assim como se pode realizar com todos os planos estratégicos da instituição.

Para a organização atrair uma parcela da juventude brasileira, deverá **convencê-los de que as oportunidades oferecidas convergem com suas aspirações e que se trata de um excelente local para se trabalhar, por meio de ações de marketing, anúncios em jornais e mídias sociais, atuação de headhunters** focadas nesse público, suas peculiaridades e anseios. Já para retê-los, não basta empregar políticas voltadas para o desenvolvimento e a motivação do fator humano. Será necessário **capacitar os chefes a trabalharem no sentido de valorizar suas equipes** e cientes de que o fator motivacional é bastante particular para cada indivíduo de seu time.

*Outra técnica moderna* identificada é o **emprego da pesquisa de clima organizacional,** ferramenta excelente para se alinhar esforços, alocar recursos em programas adequados, identificar problemas de desmotivação e atuar pontualmente, evitando o aumento da rotatividade. Constatou-se que a **comunicação institucional eficiente,** principalmente, nos postos de trabalho mais baixos, o chamado “chão de fábrica”, por meio de **intranet, revistas, periódicos e da atuação dos gerentes** irá tornar a empresa mais suscetível às mudanças, colaborará para o entendimento das estratégias e para a retenção. Conclui-se ainda, que a **avaliação de desempenho** é ferramenta, meio e instrumento para a identificação de talentos,

e de desempenhos inferiores. Cabe ao líder dedicar mais tempo para **corrigir os desempenhos abaixo de esperado** e colocá-los em patamar superior por meios de **orientação, treinamentos e até troca de função**.

Intrinsecamente correlacionado com a retenção dos *millennials* está o fator remuneração. Portanto, da *análise das questões salariais* conclui-se que os esforços devem ser realizados no sentido de se manter os salários em **níveis competitivos com o mercado de trabalho e com a qualificação de seus membros**. Pois, a remuneração recebida serve para posicionar o indivíduo no ambiente social. A empresa deve fidelizar seus colaboradores por meio do desenvolvimento e da consequente melhoria salarial advinda da aquisição de novas competências, tornando o funcionário parte ativa na composição de seus vencimentos. Esta é sem dúvidas uma das principais características a serem reforçadas para se atrair e reter gente capacitada e disposta a superar desafios, em especial, para as organizações que desenvolvem projetos complexos e que necessitam de indivíduos altamente qualificados.

Uma forma eficaz de se aumentar os salários de seu pessoal é por meio da **remuneração indireta**. Os benefícios que compõem esta parcela da remuneração tem relevada importância na qualidade de vida. Este aspecto é valorizado pela Geração Y. Outra opção, é empregar uma **parcela variável da remuneração atrelada a metas desafiadoras**.

Os *principais líderes que atuam nas organizações* são capazes de identificar as individualidades de seus subordinados e inspirá-los a superar desafios e **atingir metas**. Estabelecem direções e engajam seus colaboradores. Isto está diretamente conectado à sobrevivência da organização no mercado extremamente competitivo e à fidelização dos talentos. Esses líderes sabem **diferenciar o papel de líder do papel de gestor**, que pode ser realizado por outro membro da organização, por ter um viés mais técnico-administrativo. **Confiam em suas equipes e delegam poderes** à mesma. Destarte, **valorizam seus subordinados**, seu desenvolvimento pessoal, tornam o trabalho mais rápido, dinâmico, criativo; e fideliza sua equipe nesse caminho.

*O líder eficaz* entende que liderança é uma **combinação de competência e caráter**. Trabalha seu **autoconhecimento**, seu **autodesenvolvimento** e sua **inteligência emocional**, ferramenta essencial para o seu sucesso. Sabe que existem **diversos estilos de liderança** (seis: autoritário, afiliativo, democrático, marcadores de ritmo, *coach* e coercitivo) e utiliza o adequado à situação, mudando-o como um jogador de golfe, que emprega os tacos diferentes de sua bolsa, em função da situação na partida.

*O líder de sucesso* é o maior **defensor da imagem externa da empresa**, responsável pela criação de uma **cultura organizacional** em sua equipe e é capaz de fazer seus



colaboradores entenderem que o **tempo** é um grande aliado para as suas conquistas e não um inimigo. Atua como **mentor** de sua equipe: aconselhando, instruindo e patrocinando.

Destarte, este autor propõe que as organizações adotem as seguintes ações a fim de *obterem sucesso na gestão da carreira da Geração Y, motivando-os e retendo-os*:

- Realizar campanhas de marketing, ações de mídias sociais e de *headhunters*, colocar anúncios nos meios de comunicação para atração de pessoas e focados na Geração Y;
- Adequar a socialização e o treinamento da organização à diversidade do mercado de trabalho e aos *millennials*;
- Desenvolver líderes éticos, por meio de cursos, seminários e treinamentos, que saibam diferenciar o papel de líder do de gestor. Capacitá-los a atuarem como mentores de jovens contratados, de gerir equipes num ambiente de recessão, “achatado”, de diversidade e de colaborarem com a satisfação no trabalho;
- Incentivar a delegação de poderes da liderança para os subordinados, como ferramenta de capacitação, desenvolvimento e retenção dos mesmos;
- Incrementar as ações do terceiro setor, em especial, as voltadas às questões socioambientais, utilizando-as como ferramenta de comunicação social;
- Implementar o Plano Estratégico de RH, com pelo menos 01 (um) ano de antecedência, definindo com precisão as características dos profissionais que deseja contratar e empregando indicadores de desempenho (BSC) para avaliar seu sucesso;
- Empregar 03 (três) vezes ao ano a Pesquisa de Clima Organizacional, alinhando os recursos, em especial os financeiros, aos projetos que sejam de efetivo interesse dos colaboradores e identificando focos de desmotivação;
- Utilizar a Avaliação de Desempenho como ferramenta, meio e instrumento para identificar talentos e verificar desempenhos abaixo do esperado. O líder deverá dedicar tempo para corrigir os piores desempenhos e premiar os melhores;
- Desenvolver um sistema de comunicação na organização, que seja eficiente, simples e focado, nos níveis hierárquicos mais baixos. Empregar intranet, periódicos, jornais revistas e principalmente, os gerentes próximos ao “chão de fábrica”; e
- Atrair as remunerações à aquisição de habilidades e competências, mantendo-as em níveis competitivos com o mercado e tornando o funcionário parte diretamente envolvida nesse processo para se decidir pelos benefícios desejados.

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 4 a. ed. São Paulo: Martin Claret, 2008. 241 p.

BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Revista de Ciências Gerais. 2006. Disponível em <[www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2721/2585/](http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2721/2585/)>. Acesso em 13 out. 2017.

BENITES, Afonso. **El País. STF impõe derrota a Temer e manda a Câmara avaliar a denúncia contra o presidente**. Disponível em <<http://brasil.elpais.com/brasil/2017/09/20/politica>> Acesso em 25 set. 2017.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. 1 a. ed. São Paulo: Lafonte, 2011. 176 p.

BITTENCOURT, Francisco Rage et al. **Cargos, carreira e remuneração**. 1ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 160 p.

BRASIL, **Governo do Brasil. Portal Brasil**. Disponível em <[www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho/](http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho/)> Acesso em: 10 out. 2017.

CHALANT, Jean-François. **Quais Carreiras e para Qual Sociedade? (I)**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, vol. 35, n°. 6, nov./ dez. 1995, p.67-75.

\_\_\_\_\_. **Quais Carreiras e para Qual Sociedade? (II)**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, vol. 36, n°. 7, jan./ fev./ mar. 1996, p.135-162 2003.

CARPILOVSKY, Marcelo et al. **Liderança e Motivação**. 3 a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 152 p.

CONCEIÇÃO, Ana. **Valor Econômico. Brasil tem o recorde de 14,2 milhões de desempregados, aponta IBGE.** Disponível em <<http://valor.com.br/>> Acesso em 25 set. 2017.

DAN, Edival; DAN, Yara Figueiredo. **MBA Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Planejamento Estratégico de Recrutamento, Seleção e Socialização de Pessoas.** 1 ed. Rio de Janeiro: Projeto Futuro Soluções, 2016. 111 p.

\_\_\_\_\_; BORGES, Marcio da Silva; DAN, Yara Figueiredo. **MBA Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Gestão Estratégica de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.** 1 ed. Rio de Janeiro: Projeto Futuro Soluções, 2016. 69 p.

DOLAN, Simon L.; PINEDA, Eduardo Soto. **Os 10 Mandamentos para Gestão de Pessoas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 328 p.

DOMINGUES, Joelza Ester; FIUSA, Layla Paranhos Leite. **HISTÓRIA: O Brasil em foco.** São Paulo: FTD, 1996. 432 p.

DÖHLER, Carlos Alexandre. **O Manual do Líder: o modelo de gestão definitivo para líderes novos e experientes.** 1. ed. São Paulo: Gente, 2014. 189 p.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Normalização de publicações técnico-científicas.** 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

FRIEDMAN, Thomaz, L.. **O mundo é plano.** 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014. 477 p.

GARSCHAGEN, Bruno. **Observador. O que você precisa saber sobre a crise política brasileira.** Disponível em <<http://observador.pt/especiais/>> Acesso em 25 set. 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 144 p.

GORBIS, Marina. HSM Management 98 MAIO-JUNHO 2013. Disponível em <<http://hsmmanagement.com.br>>

LIMA, Luís. **Época. Em dois anos a atividade econômica despencou 7,2%, pior desempenho desde a década de 1930.** Disponível em: <<http://epoca.globo.com/economia/noticia>>. Acesso em 25 set. 2017.

LINSKY, Martin; HEIFETZ, Ronald. **Leadership on the line: staying alive through the danger of leading.** 1 ed. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2017. 252 p.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho.** 1. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2010. 227 p.

MORTON, Gary. **Commanding Excellence.** 1 ed. Texas: Greenleaf Book Group, 2017. 260p.

PERRIN, Fernanda; VETTORAZZO, Lucas. **Folha Digital. População brasileira empobrece 9,1% com recessão econômica no país.** Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017>>. Acesso em 25 set. 2017.

PASSOS, Antônio Eugênio V. M. et al. **Atração e seleção de pessoas.** 2a.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 154 p.

PEREIRA, Cláudio de Souza et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas,** 9. Ed: Rio de Janeiro: FGV, 2009. 148 p.

REZENDE, Bernardo Rocha de (Bernardinho). **Palestra “Liderança e Empreendedorismo”** Clube Naval de Brasília, Brasília, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

ROCHA, Tatiana Barboza. **MBA Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Gestão de Cargos e Remuneração por Competência.** 1 ed. Rio de Janeiro: Projeto Futuro Soluções, 2016. 78 p.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **MBA em Gestão Empresarial**, Rio de Janeiro: EGN, 2003.

SASAKI, Fábio. **Guia do Estudante. Entenda a atual crise econômica brasileira em 5 passos**. Disponível em: <[www. guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades](http://www.guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades)> Acesso em 25 set. 2017

TEIXEIRA DA SILVA, Francisco Carlos. **Seminário de História do Tempo Presente**. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_, CABRAL, Ricardo e MUNHOZ, Sidnei. **Impérios na História**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2009. 448 p.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de. **MBA Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Novas Perspectivas em Recursos Humanos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Projeto Futuro Soluções, 2015. 158 p.