

# Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações

## Generation Y: Differential and Strategies for the Attraction and Retention of Talents, of this Generation, for the Organizations

Anderson Ribeiro de Almeida; Natan Husmen da Silva; Michele Rosa Lopes; André Felipe Queiroz

Universidade Anhanguera Uniderp, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional. MS, Brasil.  
E-mail: almeidarib@outlook.com

---

### Resumo

O capital humano hoje é o maior bem das empresas, logo quem almeja ter sucesso no mercado atual deve ter em mente que precisa atrair e reter os melhores talentos, e estas ações devem ser analisadas para a Geração Y, pois estes são conhecidos como a geração dos talentos, pelo fato de possuírem habilidades que não são muito encontradas em gerações anteriores. Isso ocorre pelo fato destes terem crescido na era da informação e por terem melhor se preparado academicamente. Assim, buscando prescrever o que se deve fazer para atrair e retê-los, foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando identificar visão de diferentes autores sobre o tema abordado. Portanto, o objetivo deste artigo é demonstrar a importância dos talentos para o desenvolvimento das empresas, bem como apresentar estratégias de atração e de retenção de talentos na Geração Y para as organizações. Os resultados demonstram que atrair e reter pessoas da Geração Y proporciona maior competitividade organizacional na guerra por talentos no mercado de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Gerações. Capital Intelectual. Diferenciação.

### Abstract

*Human capital today is the greatest good of companies, so anyone who aspires to succeed in the current market should keep in mind that they need to attract and retain the best talent, and these actions should be analyzed for Generation Y, as these are known as the talents generation, because they possess abilities that are not very found in previous generations. This is because they have grown up in the information age and because they are better prepared academically. Thus, seeking to prescribe what should be done to attract and retain them, a bibliographical research was done seeking to identify the vision of different authors on the topic addressed. Therefore, the purpose of this article is to demonstrate the importance of talents for the companies development, as well as to present attraction and retention of talent strategies in Generation Y for the organizations. The results demonstrate that attracting and retaining people from Generation Y provides greater organizational competitiveness in the war for talent in the human resources market.*

**Keywords:** Generations; Intellectual capital; Differentiation.

---

### 1 Introdução

No mundo contemporaneamente globalizado se torna, cada vez mais necessário investir em capital humano, então para as organizações sobreviverem devem propor e aplicar ações necessárias na busca de atrair e reter talentos dentro de suas equipes de trabalho (FOJA, 2009). E estas ações precisam focar, principalmente, nos indivíduos que pertencem à geração Y, pois os mesmos geralmente tendem a permanecer pouco tempo dentro de uma mesma empresa e, em contrapartida, apresentam um grande potencial que foi resultante da era da informação (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Sendo assim, é o tipo de profissional perfeito em uma era em que tudo é dominado por tecnologia e rápidas mudanças, e partindo deste pressuposto, tendem incorporar e agregar muito dentro das empresas. Além de que esta Geração, atualmente, compõe a maioria dos profissionais no mercado de trabalho, além de também serem comumente nomeados como a ‘Geração do Talento’ (NEGRÃO “*et al*”, 2014).

É necessário compreender quem são os indivíduos pertinentes a Geração Y, entender o que os motiva e desmotiva

dentro de um ambiente de trabalho, e determinar a importância de atrair e retê-los, para finalmente poder expor ações e estratégias para atrair e reter tais talentos dentro das empresas (NEGRAO *et al.*, 2014).

A grande questão a se levantar é o porquê de algumas empresas não conseguirem atrair e reter os talentos e como isto as afeta. Analisando esta situação, a gestão de pessoas poderá, de forma eficiente, ser útil para atração e retenção de talentos na empresa (SILVA; PAVANATO; BRITO, 2011). As organizações podem levantar o questionamento sobre quais são os benefícios, que tais ações podem trazer para as organizações, e como estes talentos podem contribuir para o funcionamento e alcance das metas corporativas. Além do motivo da geração Y envolver os indivíduos que estão cada vez em enfoque no mercado de trabalho atualmente. Dessa maneira, a problemática desta pesquisa é: qual a necessidade de as organizações obterem talentos no mercado de trabalho, e quais estratégias de atração e retenção de talentos as empresas devem adotar para indivíduos da Geração Y?

A situação exposta teoricamente poderá ser resolvida a

partir do momento em que as empresas enxergarem o capital humano como elemento essencial e primordial para o alcance de suas metas corporativas e passarem a compreender que a geração Y é composta por indivíduos de grande potencial para funcionamento das companhias (SANTOS, 2011). Portanto, é necessário ter uma gestão de pessoas eficientes, composta por uma rotina de estudos minuciosos dos mais diversos grupos de indivíduos, buscando descobrir o que motiva cada um dos grupos, e dessa maneira, implantar políticas e métodos para atração e retenção de talentos, especificamente, os pertinentes à geração Y (SANTOS, 2011).

A realização desta pesquisa é de suma importância para auxiliar líderes de equipes e as pessoas da área de gestão de pessoas a se conscientizarem e compreenderem a importância da atrair e reter de talentos nas organizações, uma vez que tal ação poderá resultar em colaboradores potenciais no auxílio do alcance de metas corporativas (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018). Outro ponto importante a se levantar é que, no mercado atual, a geração Y é uma geração em pleno crescimento profissional e que tem muito a agregar às empresas em função de suas características (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018), portanto é indicado as empresas enxergarem melhor estes profissionais para adotarem métodos para atraí-los e retê-los, pois destes resultaram o futuro progresso e sucesso das empresas (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é demonstrar a importância dos talentos para o desenvolvimento das empresas, bem como apresentar estratégias de atração e de retenção de talentos, especificamente, da Geração Y para as organizações.

## **2 Desenvolvimento**

### **2.1 Metodologia**

Como metodologia de pesquisa foi utilizada a pesquisa teórico-conceitual, sendo classificada como pesquisa bibliográfica, em que foram consultadas diversas literaturas relativas ao assunto em estudo, artigos publicados em anais, revistas eletrônicas disponibilizadas na internet, livros, periódicos e que possibilitaram que este trabalho tomasse forma.

Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto. Marconi e Lakatos (1992) explicam que a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. A pesquisa utilizou, por conveniência, como base de dados o Google Acadêmico, a plataforma foi escolhida em função da

facilidade de acesso aos artigos proporcionada aos gestores das organizações. Foram pesquisados artigos publicados em periódicos que possuíam os termos “Geração Y” nas palavras-chave ou no título do artigo.

Após a escolha dos trabalhos, foram efetuadas análises de conteúdo nos materiais selecionados. Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é uma técnica que permite identificar ou significar informações sobre um determinado tema. Por fim, as informações apreciadas foram estruturadas nesta pesquisa.

## **2.2 Discussão**

### **2.2.1 Entendendo sobre gerações**

O conceito de geração possui diversas definições. Para Kullock (2010), a definição de gerações engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade. Partindo da mesma ideia se pode ter também como definição, de gerações, o conjunto de indivíduos que nasceram e conviveram em um mesmo espaço de tempo. A geração também pode ser definida como sendo o grupo de pessoas que sucedeu a seus pais (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018). Assim, em decorrência do tipo de convivência e fatores históricos que dão base para a formação das pessoas, cada geração acaba possuindo características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades e acaba diferindo uma geração da outra (WADA; CARNEIRO, 2010).

Assim, no contexto empresarial, a geração pode ajudar os gestores a determinar o comportamento e atitudes de cada grupo de pessoas, levando em consideração a época em que a pessoa nasceu e viveu. Para entender o que diverge uma geração de outra é necessário ter uma percepção de que cada uma possui um conjunto de crenças, de valores e de prioridades que foram adquiridas e moldadas pela época em que foram criadas, dessa maneira, as gerações podem ser consideradas produtos de eventos históricos (KRUGER; CRUZ, 2004).

Dessa forma, a fim de aprofundar o conhecimento sobre o tema, esta pesquisa adota como classificação de gerações: Geração dos Veteranos, Baby Boomers, Geração X e Geração Y (MALAFAIA, 2011).

Partindo da ideia da divisão geracional citada acima, os autores Silva, Pavanato e Brito (2011) expõem algumas peculiaridades e características de cada uma dessas gerações, um resumo do trabalho desses autores é apresentado em seguida:

- Geração dos Veteranos (1925 a 1945): as pessoas pertencentes a esta geração são os indivíduos que nasceram entre as duas grandes Guerras mundiais. Estes têm como principais atributos o forte sentido pelo dever, lealdade, possuem características conservadoras, pregam o respeito pela hierarquia e seu estilo de liderança se mostra autoritário. Estes têm como principais valores, a família, a moral e o amor à pátria, além de saberem aguardar a hora certa para receberem as recompensas pelo trabalho executado. Segundo Malafaia (2011), esta geração possui, em sua maior parte, considerando o mercado de

trabalho, pessoas em processos de aposentadoria.

- Baby Boomers (1945 a 1960): os indivíduos desta geração começaram a nascer logo após o término da Segunda Guerra Mundial. Esta geração dá maior preferência para suas carreiras, do que sua própria família, nota-se também um relativo aumento do poder feminino no mercado de trabalho, são políticos, buscam formar alianças e tendem a criar seus próprios grupos para atingirem os objetivos que almejam. Esta geração tende valorizar o status, e são extremamente leais e fieis às organizações em que trabalham. Outro importante ponto é que antes de tomarem qualquer decisão importante tendem a demandar justificativas bem estruturadas e convincentes, entre as características desta geração foi notado um grande aumento no número de divórcios.
- Geração X (1960 a 1979): os indivíduos desta geração tiveram como marco de sua formação o fato de terem vivenciado os choques econômicos que ocorreram nos anos 1970 e 1980. Como atributos desta geração se pode evidenciar que querem e buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade. Quando se referem à família, tendem e valorizam a paternidade participativa, ou seja, os pais participando mais da educação dos filhos (anteriormente feita exclusivamente pela mãe). Buscam, constantemente, obter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (atributo totalmente deixado de lado pelos Baby Boomers). Estes tendem também a ter fidelidade a si mesmos e não com as organizações com as quais trabalham. Possuem criatividade e demonstram facilidade com as ferramentas tecnológicas, prezam a realização de determinado objetivo e não o prazo. Nota-se também que possuem aversão à autoridade, gostam de variedades, de desafios e de oportunidades, ou seja, evitam a rotina.
- Geração Y (1979 a 2000): os indivíduos desta geração foram marcados por terem nascidos na época da tecnologia e desenvolvimento da importância ecológica. Como principais valores, prezam por seus direitos a trabalho e cidadania. Se mostram autoconfiantes e otimistas quanto ao futuro de uma maneira geral, seja o seu ou o da sociedade em que vivem. Estão em constante busca em trabalhar e aprender simultaneamente. Seu conhecimento a respeito da tecnologia e de suas ferramentas é maior que a das gerações anteriores, convivem com constante sobrecarga de informações, uma vez que tendem a buscá-la em mais de um método ou locais diferentes de pesquisa. Outra particularidade é que aceitam, de forma natural, a diversidade de raças, de religiões e de ambientes e, assim como a Geração X, estão em constante busca de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes indivíduos, geralmente, executam mais de uma tarefa ao mesmo tempo, se mostram agitados, inquietos, ansiosos e impacientes. Possuem certa necessidade em pular etapas, e como vivem na época da ecologia se mostram ecologicamente corretos. Socialmente falando se mostram mais justos que as gerações anteriores, detestam o autoritarismo, ou seja, assim como a geração X, eles possuem aversão contra autoridade, geralmente, não respeitam hierarquia e tendem assim levar muitas vezes o problema diretamente para a alta cúpula das organizações, admiram a competência real e são coerentes no que propõem.

Contudo, o estudo das gerações não ajuda os gestores apenas a entender o comportamento de determinados grupos de pessoas, esse também ajuda a compreender e determinar a forma e a velocidade que ocorre a evolução da sociedade (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). Partindo deste pressuposto se conclui que as gerações são produtos de eventos históricos, que influenciaram e construíram os valores e a visão de determinados grupos de pessoas, que nasceram e

viveram em uma mesma época.

### 2.2.2 Geração Y

A denominação Geração Y teve seu surgimento nos Estados Unidos da América (EUA), para caracterizar e classificar todos os indivíduos que nasceram mais ou menos ao final da década de 1970 e início dos anos 1980, ou seja, a geração Y é constituída de pessoas que tiveram natalidade entre 1980 a 1999 (ZUCCO, 2010). Assim sendo, conforme Zucco (2010), todas as pessoas nascidas entre este período vivenciaram, de certa forma, os mesmos acontecimentos e tiveram as mesmas influências em sua formação, portanto, em teoria, os mesmos possuem atributos, características e maneiras de agir que se assemelham entre si.

Já Lombardía, Stein e Pin (2008) acreditam que as pessoas desta geração são compostas por pessoas nascidas entre 1980 a 2000, Engelmann (2009) considera os que nasceram entre 1978 e 1994. A respeito das datas específicas, que enquadrem esta geração, ou as gerações antecessoras, pode variar conforme o autor, mas grande parte dos autores pesquisados neste trabalho afirmam que as pessoas pertinentes a esta geração nasceram no início dos anos 1980 até os meados dos anos 2000 (SILVA; PAVANATO; BRITO, 2011; CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011; ZUCCO, 2010; ENGELMANN, 2009; LOMBARDÍA, 2008).

A Geração Y surgiu no meio de acontecimentos que começaram a ocorrer no final da década de 1970 e início de 1980, este foi justamente o período de uma grande mudança mundial. Estas mudanças ocorreram, principalmente, por causa dos constantes avanços tecnológicos que vinham ocorrendo de forma cada vez mais rápida, com isto, a geração dos que nasceram após os anos 1980 conviviam em paralelo com estes avanços, sendo inseridos em uma nova realidade (NEGRAO *et al*, 2014). Com isso se abriram novos horizontes para esta geração, e estes se tornaram mais independentes, mais criativos e mais talentosos, pois dispunham de ferramentas e pensamento tecnológico superior às gerações anteriores.

Em contrapartida, em função das novas opções que se abriram, decorrentes da revolução tecnológica, fizeram estes novos indivíduos serem mais exigentes. Esta geração, que surgiu neste período tecnológico, foi denominada de Geração Y (NEGRAO *et al*, 2014). Por terem vivenciado a revolução tecnológica, esta geração é, comumente, também chamada de 'geração da internet', grande parte desses indivíduos cresceram sem o devido acompanhamento dos pais, entretanto, essa geração lida com esta questão melhor que os membros da geração anterior (Geração X), uma possível explicação pode ser em função do motivo da Geração Y ter iniciado de maneira precoce o desenvolvimento de formação na pré-escola, uma vez que seus pais trabalhavam fora, provocando assim uma mudança na família tradicional (OLIVEIRA, 2009).

Os membros desta geração são tecnologicamente superiores aos seus antecessores, tendendo buscar um entendimento global, ou seja, buscam conhecimento por meio de análise

do todo (ENGELMANN, 2009). O mundo virtual motivou essa geração ao desenvolvimento do pensamento sistêmico, ou seja, esta geração passou a analisar a totalidade e não só fatores ou fatos isolados, passando a olhar para o ambiente global no contexto local, uma competência de importância para o trabalho contemporâneo, enquanto as gerações anteriores tiveram que se adaptar às tecnologias, essa geração vive dentro da tecnologia e alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais desenvolvem um sistema cognitivo diferente (MALDONADO, 2005).

Contudo, outro ponto importante é que as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmas, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentindo ainda necessidade de avaliações contínuas (OLIVEIRA, 2010). Oliveira (2010) argumenta que em função de esta geração buscar realmente trabalhar com liberdade e sem interferências, em suas atividades, demandam avaliações contínuas e periódicas, em suas atividades, para saberem se estão executando suas tarefas, assim como esperado. Outro fator relevante sobre esta geração é que a mesma tende a ser motivada por desafios e interesses de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção, quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo (OLIVEIRA, 2010).

Como profissionais, estão sempre na constante busca de trabalhar e aprender simultaneamente, não demonstrando nenhum receio do risco da demissão, fator que faz com que busquem o máximo de conhecimento das empresas nas quais estão atuando em determinado momento (RAINES, 2000). Assim, fica claro que aos membros desta geração realmente estão sempre em busca de desenvolvimento contínuo, o que pode motivá-los a não se prenderem a um determinado emprego ou empresa, de forma que, a partir do momento que a organização parar de proporcionar para essa geração acréscimo em conhecimento e parar de estabelecer e propor novos desafios, os mesmos tenderão a buscar novos caminhos e, conseqüentemente, novos desafios, assim sendo a empresa deve-se atentar a estes pontos se desejar manter profissionais desta geração em seu quadro de colaboradores (RAINES, 2000).

Nota-se que a Geração Y teve um desenvolvimento mais dinâmico que as gerações anteriores, isto impulsionado pela busca constante de novidades e novos horizontes, com enfoque na liberdade de escolha, dessa maneira, os mesmos já estão interferindo de maneira significativa nos destinos da atual sociedade capitalista (OLIVEIRA, 2010).

### 2.2.3 Talentos nas organizações

No atual cenário ainda existem algumas divergências quanto à importância do capital humano (pessoas) nas empresas, pois ainda existem organizações que não consideram as pessoas como o elemento primordial no alcance de objetivos, de metas e na obtenção de vantagem competitiva. Contudo, nota-

se uma tendência crescente da valorização do fator humano nas organizações, pois as empresas atualmente começam a enxergar nas pessoas elementos diferenciais para o sucesso em um mercado competitivo (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Partindo do pressuposto apresentado anteriormente, as empresas estão passando a enxergar os seus funcionários não só como executores de tarefas, mas como parte integrante do patrimônio e capital intelectual das organizações, que visam sucesso no mundo atual dos negócios. Estas passaram a notar que os funcionários não querem ser apenas uma peça que executa uma determinada atividade, mas sim vistos como uma mente que pensa, planeja, analisa situações, e que está em constante busca de desafios para conseguir crescimento pessoal e profissional (MONTEDO, 2014).

Contudo, a empresa que realmente almeja obter diferencial competitivo não tem que buscar qualquer sujeito, mas aquele que possui algum talento especial, que pode ser usado em prol da organização. Para as organizações, os talentos podem ser definidos como profissionais com potencial, qualidades, diferencial e capacidade para desenvolverem e crescerem dentro e juntamente com as organizações, ou seja, são pessoas que possuem algo que as empresas tanto buscam para vencerem seus concorrentes (PELOSO; YONEMOTO, 2010). Para Chiavenato (2004), existem determinados fatores de competência, que são importantes para que uma pessoa desenvolva um talento:

- Conhecimento - é o saber; constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
- Habilidade - é o saber fazer; significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.
- Competência - é o saber fazer acontecer; a competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Nota-se que é necessário, para as empresas, entender o que são e quais são os talentos essenciais para as mesmas. Dessa forma, é possível criar uma gestão eficiente focada nessas pessoas com talentos especiais, extraíndo todo o potencial que delas é esperado (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

### 2.2.4 A importância do talento nas empresas

No mundo atual, em que a globalização é pujante, as empresas estão em constante busca da obtenção de vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Portanto, para alcançar essa vantagem é necessário buscar proporcionar cada vez mais equilíbrio e nivelção entre o atendimento das necessidades dos clientes, acionistas e empregados, como por exemplo, a oferta de melhor remuneração e de benefícios maiores e mais atrativos (SILVA, 2006).

Contudo, nessa nova realidade mundial, as organizações têm dado um enfoque cada vez maior ao capital humano, ou seja, essas vêm investindo em pessoal. Porém, as organizações não estão buscando apenas pessoas para integrarem as suas equipes de trabalho, mas sim buscando talentos, estão

buscando cada vez profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da empresa, e que também colaborem com o desenvolvimento da própria organização. Estes indivíduos também têm que se identificar com a missão, visão e os valores da organização, para assim ambos alcançarem, respectivamente, o sucesso empresarial e profissional (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Portanto, estes indivíduos com talentos possuem alguns atributos para que possam se considerar como verdadeiros diferenciais no mundo empresarial. Pode-se apontar como atributos de talentos, a capacidade para mudar e se adaptar a novos e diferentes ambientes, a boa formação acadêmica, a visão aguçada do Mundo e da cultura geral, a capacidade de liderar e a capacidade de incrementar algo ao ambiente em que o indivíduo está inserido. Estes colaboradores se destacam também, por possuir certos traços comportamentais e pessoais, tais como: a sensibilidade, a habilidade de relacionamento, a atuação em equipe, a confiança e o prazer no que faz (DREHER, 1999), ou seja, o talento não é definido apenas como uma pessoa que desenvolve qualitativamente bem uma determinada atividade, mas um indivíduo que também possui visão de todo o processo, tendo capacidade de liderar, de tomar decisões no momento oportuno e que consegue se relacionar bem com as outras pessoas de seu grupo (DREHER, 1999).

Logo se nota que a gestão de talentos está se tornando imprescindível para as empresas que buscam o sucesso. Entretanto, ter pessoas não significa necessariamente ter talentos, o talento provém de uma pessoa, mas nem sempre uma pessoa possui talentos importantes para uma determinada empresa. O indivíduo precisa ter algum diferencial que o valorize e o faça destacar em relação às demais pessoas (CHIAVENATO, 2004).

As organizações, por sofrerem grandes mudanças influenciadas pela globalização, economia da informação e pelas constantes transformações demográficas, estão sendo obrigadas a se adaptarem à nova era nos negócios, que é comumente chamada como a Era do Talento (SILVA, 2006), ou seja, a era em que o talento se torna o principal capital e desejo de consumo de grandes e médias empresas. Nessa nova era só se tornarão bem-sucedidas as organizações que tiverem o anseio e capacidade de atrair, gerir e, principalmente, reter os talentos imprescindíveis para gestão dos negócios. As organizações anteriormente se tornavam bem-sucedidas pelo simples fato de controlar eficientemente os recursos físicos, entretanto, hoje a realidade é diferente, uma vez que o talento acabou se tornando a riqueza essencial e fundamental para a busca do sucesso empresarial (SILVA, 2006).

Assim, as empresas precisam saber quantificar o valor dos seus recursos humanos, ou seja, essas precisam dar o devido valor aos talentos que nessas se encontram, pois estas acabaram agregando mais valor e prestígio às organizações pelos quais prestam os seus serviços. Diante dessa situação,

logo se nota que os talentos são ativos que precisam ser devidamente valorizados e desenvolvidos e não podem ser considerados apenas recursos a serem consumidos (BRIAN; HATCH; WALKER, 2000). Todo diferencial precisa ser constantemente atualizado, pois se não for, logo deixará de ser uma vantagem competitiva. Os talentos representam investimentos dos quais as empresas e os acionistas esperam retorno (BRIAN; HATCH; WALKER, 2000).

Diante de tudo o que foi exposto se nota que o talento humano constitui um dos fatores mais importantes dentro das empresas na busca da competitividade empresarial, assim sendo, se uma organização quiser sobreviver a grande concorrência do mercado globalizado atual tem que investir, constantemente, em capital humano, ou seja, investir na atração, na gestão e na retenção de talentos, pois são as pessoas que poderão permitir que a empresa alcance o sucesso (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

### 2.2.5 Atração de talentos

Atualmente, em função da importância e o diferencial que o capital humano vem ganhando dentro do cenário empresarial, as empresas vêm constantemente buscando formas e maneiras de como atrair talentos, ou seja, as mesmas estão em busca de pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes e fazer com que a empresa tenha condições de concorrer com mais alto padrão dentro do mercado atual, no qual o talento, que é tido também como capital humano, vem ganhando cada vez mais importância dentro das estratégias organizacionais. Contudo, o recrutamento precisa ser focado, principalmente, em jovens talentos, pois dessa maneira a empresa poderá treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização, ou seja, o fato de se focar na captação de jovens talentos é que a empresa terá condições de moldá-los de acordo com suas necessidades (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Contudo, antes de falar mais a fundo sobre recrutar talentos se tem que entender a real diferença entre atrair e reter, porque mesmo aparecendo, constantemente, em diversos estudos, os mesmos devem ser tratados de formas diferentes, pois se aplicam em momentos totalmente distintos dentro do processo de fixação do profissional na organização. Uma vez que o verbo atrair se refere ao candidato em potencial, ou seja, tem a função de demonstrar como funciona o processo de fornecer atrativos para que o talento queira ingressar na empresa, já o verbo reter se refere ao profissional que já se encontra dentro da organização, então, para este caso também tem que usar atrativos para esse profissional, só que dessa vez, dando motivos para que ele não tenha a intenção de sair da empresa (CABRAL, 2012).

Agora, voltando a falar sobre atração de talentos, se nota que o primeiro ponto primordial para que isso se torne possível acontece com a valorização do profissional, pois profissionais em potencial só irão trabalhar em empresas nas quais eles se

sintam realmente valorizados. Indo de encontro ao que foi falado anteriormente se nota que o profissional é atraído pelas condições de trabalho, as quais fazem parte de um contexto bem mais amplo, que pode envolver os objetivos de ambos, a empresa e o profissional (MARRAS, 2002).

Entretanto, a tarefa de atrair profissionais de grande potencial para dentro da empresa não é das mais simples, devendo ser encarada como se fosse um grande negócio que a empresa está prestes a fechar. O processo de recrutamento precisa ser trabalhado com seriedade e não deve resumir somente em analisar as competências dos candidatos, mas ir além, procurando identificar a personalidade e os valores da pessoa em questão, para dessa forma identificar se o mesmo possui ou não compatibilidade com a cultura da empresa (LIMA *et al*, 2003).

Portanto, para se conseguir êxito na captação de talentos é necessário que este seja incorporado na estratégia empresarial, assim, saberão desde o recrutamento, para onde a empresa pretende seguir e o que essa faz para atingir seus objetivos. A empresa tem que deixar claro também em que pontos o candidato deverá colaborar para que essa possa alcançar tais objetivos, e que ambos terão os benefícios após alcançadas as metas almejadas. Além disso, nessa estratégia deixarão alinhadas as formas de motivação, que serão oferecidas aos integrantes das equipes de trabalho e como seus resultados serão mensurados (GUBMAN, 1999).

Confirma-se assim, dessa maneira, que um dos grandes desafios das organizações, na atualidade, é a atração de verdadeiros talentos, ou seja, atração de profissionais qualificados para que a empresa possa alcançar voos mais altos e alcançar seus objetivos. Assim, cabe à empresa adoção de políticas e ações que colaborem e facilitem a atração destes talentos (CABRAL, 2012).

### **2.2.6 Retenção de talentos**

Após o processo de atrair profissionais em potencial para dentro da organização, a empresa tem que retê-los, pois dessa maneira irá evitar o aumento da rotatividade, já que a partir do momento em que uma instituição perde um talento para o mercado ou até para um concorrente, a organização estará perdendo também capital humano, que lhe custou tempo e recursos para desenvolvê-lo. Um profissional a partir do momento em que sai da empresa leva consigo a experiência profissional adquirida dentro da organização e a rede de relacionamentos (*network*) (CABRAL, 2012).

Portanto, reter talentos é todo esforço gerado na tentativa de manter os potenciais talentos satisfeitos (MENDONÇA, 2002). Além de buscar deixá-los comprometidos e focados em busca dos resultados e objetivos da empresa em que trabalham, dessa maneira podendo gerar a motivação necessária para que o indivíduo não deixe a organização.

Outro ponto importante na busca de retenção dos talentos é saber que os interesses do funcionário são importantes no processo, contudo esse interesse não deve sobrepor

aos interesses da empresa, assim, é necessário um acordo equilibrado em que os atores possam ponderar os interesses do indivíduo e da organização, pois ambos têm que saber em que ponto o interesse de um termina e começa o do outro e, dessa maneira, determinar também uma maneira em que as duas partes possam se beneficiar (DAVENPORT, 2001).

Portanto, se torna necessário um diálogo no qual são expostos os interesses de ambas as partes, tal diálogo é considerado uma ferramenta crucial para uma estratégia muito bem-sucedida para a retenção de pessoal. O equilíbrio mencionado anteriormente não só reforça o envolvimento dos colaboradores no trabalho, mas pondera também como será o comprometimento da empresa de uma maneira geral nesse processo. Dessa maneira, esse processo de retenção torna necessário o comprometimento e envolvimento das pessoas com empresa, e dessa forma convencer a empresa em investir em capital humano (DAVENPORT, 2001).

Pode-se também considerar como fatores para permanência, ou seja, para a retenção de colaboradores, um bom sistema de compensação (administração de salários), planos bem elaborados de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e boas relações sindicais, pois estes também acabam se tornando essenciais para o sucesso da política de manutenção de talentos nas organizações (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Conclui-se então que a retenção de talentos, ou seja, a manutenção de pessoas com potenciais e de bom desempenho é um dos componentes primordiais para busca do sucesso organizacional na atual economia, em que o conhecimento, a habilidade e a atitude das pessoas podem se tornar o principal diferencial das empresas. São as pessoas e, não máquinas ou ativos financeiros, que possuem a capacidade de fazer com que a empresa sobreviva e prospere em tempos de mudanças aceleradas, logo se nota que se as empresas não possuem capacidade de reter talentos tenderão a deixar o mercado (SILVA, 2006).

### **2.2.7 Diferencial dos talentos da Geração Y**

Em função da alta rotatividade atual e a necessidade de atração de capital intelectual, as empresas estão precisando inovar em suas formas e métodos de atrair e reter talentos, principalmente, aos indivíduos que são pertencentes à geração Y, pois estes possuem como característica mudar rapidamente de emprego, buscando sempre novos horizontes e oportunidades (SILVA; PAVANATO; BRITO, 2011).

Logo, a importância e a necessidade de atrair e reter os indivíduos da Geração Y ocorre pelo fato desta ser considerada, atualmente, por certos autores, como a geração dos “talentos” (FOJA, 2009; NEGRAO *et al*, 2014), ou seja, estes são conhecidos por possuírem dons, atributos e qualidades que dificilmente são encontradas em gerações anteriores. Estas pessoas possuem grande demanda por conhecimento e estão em constante busca de aprimoramento, isso significa que estão em fiel atualização e que tê-los nas equipes de trabalho poderá

implicar que determinada organização possuirá vantagens em inovação e busca de excelência (FOJA, 2009). Assim, esta empresa tem mais chances de sobrevivência no mercado se possuir tais indivíduos em suas equipes de trabalho. As pessoas da Geração Y estão sempre em busca de aplicar na prática suas atitudes, estes também possuem facilidade maior que as outras gerações em aprender e se desenvolver (FOJA, 2009; NEGRAO *et al*, 2014).

A Geração Y está revolucionando o contexto das organizações por estas serem criativas e aficionadas por tecnologia. Estas pessoas têm por atributo possuírem a necessidade constante de experimentação e de reconhecimento, e também se preocupam com o meio ambiente e têm fortes valores morais, ou seja, ter estes indivíduos na empresa pode não significar apenas ter um talento, mas permite à empresa evoluir, seja essa evolução dos processos, métodos utilizados ou evolução dos próprios ideais que há algum tempo já passaram a ser arcaicos (SANTOS, 2011).

Nota-se que é muito importante as práticas de gestão de pessoas voltadas à atração e retenção de colaboradores pertinentes à geração Y, pois estes atualmente são grande maioria das pessoas inseridas no mercado de trabalho, mas a importância desta geração não passa pelo fato dessa ser a maioria neste mercado, mas pelo fato dessa ser conhecida como a Geração do talento. Portanto, estes são os responsáveis por trazer algo inovador e que possibilita transformar o contexto da organização para auxiliá-la no alcance de suas metas e objetivos (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Esta geração também é conhecida por influenciar o crescimento e o desenvolvimento das organizações, em função de sua função multitarefa e a facilidade de manusear e interagir com as novas tecnologias, sendo indispensáveis à competitividade e para a busca de diferencial em relação aos seus concorrentes (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

### 2.2.8 Estratégias de atração e retenção de talentos da Geração Y

Os profissionais responsáveis pela parte de gestão de pessoas estão cada dia mais com papéis mais estratégicos dentro da organização, que é o de identificar, reter e engajar os colaboradores que terão a capacidade de contribuir, de forma significativa, para a competitividade e o sucesso da empresa (CASTRO, 2011).

Para atrair indivíduos pertencentes à Geração Y é possível identificar 04 (quatro) pontos básicos, pelos quais devem e precisam ser observados pelas organizações que tenham por interesse e que estejam realmente preocupadas em atrair pessoas dessa geração. Pode-se destacar, de acordo com Negrao *et al.* (2014), os pontos abaixo:

- É necessário adotar uma mentalidade voltada para o talento;
- Têm que reformular suas estratégias de recrutamento;
- Tornar o desenvolvimento parte integrante da organização; e
- É necessário promover o bom relacionamento entre as diferenças hierárquicas.

Partindo dos quatro pontos básicos, é preciso demonstrar também que os resultados só serão alcançados por meio de colaboradores, que estejam totalmente envolvidos e comprometidos com esse objetivo estratégico da empresa (SANTOS, 2011). Assim, surgem questões: como estimular os funcionários? Como dar a eles a motivação necessária para que se alcance o desempenho almejado? Essas perguntas servem para a empresa se basear e definir a expectativa com relação aos mesmos. Pode-se destacar, ainda, como pontos de expectativas dos profissionais pertinentes à Geração Y, que eles devem ser tratados como clientes e devem ser valorizados como pessoas, ou seja, esses indivíduos esperam ser tratados da melhor maneira possível e querem ser reconhecidos (SANTOS, 2011).

Outro ponto é que estes funcionários não gostam de rotinas rígidas, isso faz com que eles não sejam eficientes na hora de criar ou trabalhar se estiverem contrariados cumprindo horários contrariados. Uma alternativa é a adoção de horários flexíveis (TIRIBA, 2018). Isto acaba lhes trazendo a sensação de que são responsáveis por resultados, e donos do seu próprio tempo e, dessa maneira, estes se sentem mais valorizados (SANTOS, 2011).

Enquanto profissionais, esta geração preza muito sobre a autorrealização, estão em constante busca pela qualidade de vida, buscando uma forma de equilibrar a vida particular e profissional. Privilegiam, em suas escolhas profissionais, empresas com clima agradável e estrutura flexível (SANTOS, 2011).

Outra forma para motivar e atrair pessoas da Geração Y é fazer com que a distância em relação aos líderes diminua, ou seja, estes querem ser tratados sem muita distinção em relação a sua liderança, para sentir assim que são tão importantes quanto as pessoas de nível mais alto na hierarquia. A partir do momento que existe a aproximação da liderança, o profissional Y se vê mais confiante para poder expor sua opinião, além de ter muito mais desenvoltura e vontade de expor o seu potencial (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018). Esse tipo de situação faz com que haja um vínculo de confiança muito maior, pois estes saberão que suas ideias estão sendo ouvidas e analisadas. Isso de certa forma irá fazer com que tal profissional sinta que realmente ele está ajudando a empresa na busca de suas metas e objetivos (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018). Essa nova geração, geralmente, não aceita bem grandes diferenças hierárquicas das organizações (NEGRAO *et al.*, 2014).

Uma estratégia para atração e engajamento de funcionários da Geração Y é a política de patrocínio de estudos, pois os indivíduos desta geração estão constantemente em busca de aprendizado. A empresa que der a possibilidade de estudo aos seus colaboradores tende a ser vista como atrativa na hora da busca de novos talentos (SANTOS; SANTOS; WATAYE, 2018). Neste tipo de política, a empresa financia total ou parcialmente um determinado curso de aperfeiçoamento, graduação, MBA, idiomas ou até mesmo especialização no exterior, que tenham relação com os negócios da empresa e

com a área de interesse do colaborador, isso consequentemente acabará estimulando no funcionário o sentimento de valorização, que os indivíduos desta geração tanto prezam e buscam (NEGRAO *et al.*, 2014).

Passado o processo de atração, a empresa terá que se preocupar em reter estes talentos dentro das organizações, o autor Poletto (2011) explicita sete estratégias para retenção de talentos, levando em consideração as principais expectativas da Geração Y:

- Tornar gerentes e supervisores diretamente responsáveis pela retenção de funcionários, atrelando metas de desempenho (bônus) a indicadores de retenção;
- Oferecer um ambiente de trabalho que respeite, encoraje e permita o equilíbrio entre vida e trabalho;
- Criar um plano sucessório efetivo, que facilite a evolução de carreira dos colaboradores de melhor desempenho;
- Oferecer ferramentas para medição do engajamento dos funcionários;
- Focar esforços de retenção nos profissionais mais talentosos e com alto potencial;
- Criar uma “Experiência de Empregador” que satisfaça os funcionários em múltiplos níveis; e
- Recompensar a mobilidade interna, com um sistema que facilite a transferência de funcionários entre departamentos e regiões.

Além dos fatores citados acima podem ter outros fatores, que auxiliem na retenção dos indivíduos pertinentes à Geração Y em uma empresa. Um exemplo é a capacidade que estas empresas têm de propor novos desafios, pois quando estes indivíduos da Geração Y se sentem desafiados, tendem a continuar na empresa, pois dessa maneira eles terão a possibilidade de utilizar de toda a sua capacidade intelectual, que desenvolveram com múltiplas fontes (OLIVEIRA, 2012). Contudo, se a empresa não tiver como propor desafios para estes profissionais, eles acabam mudando de organização, pois os membros desta geração estão sempre em busca de desafios contínuos (FOJA, 2009).

As organizações que têm a pretensão de reter, em seu quadro de colaboradores, os profissionais pertinentes à Geração Y deverão se preocupar em motivá-los e engajá-los. As pessoas da Geração Y se mostram impacientes e estão contidamente buscando crescimento profissional, desta maneira, as empresas precisam tomar atitudes para que estes se sintam importantes e parte do negócio (OLIVEIRA, 2012). As pessoas desta Geração Y, para se sentirem bem em determinada empresa, precisam ter a convicção de que estão agregando valor à organização, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa e da equipe de trabalho das quais fazem parte. Nota-se que o processo de manutenção destes profissionais depende muito da sua satisfação em relação ao tratamento dado pela empresa (TAQUARIANO, 2012).

### 3 Conclusão

Verificou-se que a necessidade de atrair e reter pessoas, que pertencem à Geração Y, acontece em função de estes serem conhecidos por apresentarem características distintas

das gerações anteriores, como terem aprendizagem fácil, formação acadêmica mais sólida, estarem abertos a novas possibilidades e pela facilidade em lidar com tecnologias. De uma forma geral, a importância de atrair e reter as pessoas da Geração Y ocorre pelo fato destes possuírem características que tendem a transformar a empresa em um mercado que está em constante transformação.

O primeiro ponto essencial para se atrair e reter os indivíduos em questão, é propor uma política de incentivo de estudos. Em segundo lugar, as empresas devem propor um plano de carreira, pois estes têm necessidade de ascensão rápida na empresa. Um terceiro ponto é estabelecer desafios contínuos, pois esta geração não gosta de atividades rotineiras e prezam por desafios, pois tendem a buscar novos horizontes quando o trabalho deixa de ser desafiante.

Os membros da Geração Y, geralmente, não se adequam bem às hierarquias, então outra forma de motivá-los é diminuir a distância de importância entre eles e a liderança, pois assim esses colaboradores se sentirão mais à vontade para executar as atividades, propor novas ideias, fazer questionamentos e sugestões de melhoras no processo, serviço ou produto. É possível tentar motivá-los também através da flexibilização de horários, pois eles prezam trabalhar com liberdade e criatividade.

Dessa forma, se a empresa quiser atrair e reter os profissionais da Geração Y deve considerar possíveis mudanças na gestão de pessoas, sendo preciso considerar a nova realidade da era da informação em que tudo está em constante e rápida mudança. Assim, a empresa que quer atrair e reter estes funcionários precisa ter uma gestão de pessoas altamente eficiente, que busca conhecer as necessidades, as aspirações, os fatores motivacionais e os fatores que os desmotivam, para a partir deste ponto traçar estratégias e ações para conseguir engajar estes profissionais dentro de suas equipes de trabalho. A organização, que possuir a gestão de pessoas mais eficiente, irá possuir talentos o melhor capital humano. Logo, a empresa que possuir melhor capital humano tenderá a se sobressair no mercado.

### Referências

- BRIAN, F.; HATCH, J.; WALKER, D.M. *Capital humano*. São Paulo. Futura, 2000.
- CABRAL, E.S.M. *Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de profissionais e suas âncoras de carreira: um estudo com engenheiros recém-formados de uma empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais*. Belo Horizonte: FUMEC, 2012.
- CASTRO, D.R. *O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade*. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T1\\_1\\_0452\\_2145.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T1_1_0452_2145.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

- CHIUIZI, R.M.; PEIXOTO, B.R.G.; FUSARI, G.L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas Psicol.*, v.19, n.2, p.579-590, 2011.
- DAVENPORT, T. O. *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.
- DREHER, E. *Guerra dos talentos. Fundação Dom Cabral*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ENGELMANN, D.C. *O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?*. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 21 ago. 2019.
- FOJA, C.R. *O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo*. 2009. Disponível em: <<http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado>>. Acesso em: 3 set. 2019.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUBMAN, E. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KULLOCK, E. Foco em Gerações: por que as gerações estão no nosso foco? 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br>>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- KRUGER, F. L.; CRUZ, D. M. *Jogos (virtuais) de simulação da vida (real): a geração Y e o*. Porto Alegre, 2004.
- LANCASTER, L.C; STILLMAN, D. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIMA, A.R. et al. *Como atrair e reter talentos humanos na empresa*. Rio de Janeiro: Faculdade Machado de Assis, 2003.
- MALFAIA, G.S. *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Rio de Janeiro e Niterói, 2011. *Anais...* Rio de Janeiro e Niterói: UFF, 2011.
- MALDONADO, M.T. *A geração Y no trabalho: um desafio para gestores*. Jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos/familia.php>>. Acesso em: set. 2019.
- MARCONI, M; LAKATOS, E.M. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo. Futura, 2002.
- MENDONÇA, M.C.F. *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas*. Rio de Janeiro: Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2002.
- MONTEDO, L.F. *Retenção de talentos em empresas de pequeno porte na região de Criciúma-SC*. Criciúma: UNESC, 2014.
- NEGRÃO, H.T. et al. Geração Y: o que os atrai nas organizações. *Gestão Soc. Rev. Pós-Grad. Uniabau*, v.2, n.2, 2014.
- OLIVEIRA, S. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare, 2010.
- OLIVEIRA, S. *Jovens para sempre. Como entender conflitos de gerações*. São Paulo: Integrare, 2012.
- PELOSO, A.C; YONEMOTO, H.W. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Unitoledo. Presidente Prudente. *Rev. UNITOLEDO*, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>
- PONTES, B.R. *Administração de cargos e salários*. São Paulo. LTr, 2005.
- POLETTTO, J. Sete dicas para retenção de talentos. 2011. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/952/juarez-poletto/03/03/2011/sete-dicas-pararetencao-de-talentos>> . Acesso em: fev. 2020.
- RAINES, C. *Beyond generation X: a practical guide for managers*. Course Technology: 2000.
- SANTOS, L.S. Pertencer para crescer: o endomarketing como estratégia de engajamento dos talentos Y. 2011. Disponível em: <<http://www.holdenrh.com.br/resources/uploads/artigos>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- SANTOS, F.B.S.; SANTOS, M.S.; WATAYA, R.S. O papel do coacheer para a formação de líderes da geração y. *Rev. Adm. Contab. FAT*, v.9, n.3, 2018.
- SILVA, E. *Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre o comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica*. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006.
- SILVA, R.C.; PAVANATO, T.S.; BRITO, O.P. Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. *Rev. Eletr. Saber Inst. Ensino Sup.*, v.14, 2011. Disponível em: <[http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_15\\_1320099481.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf)>. Acesso em: set. 2019.
- TAQUARIANO, J.M. *Gestão estratégica de pessoas direcionadas ao perfil comportamental do administrador da geração Y*. Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2012.
- TIRIBA, L. Trabalho, educação e autogestão: desafios frente à crise do emprego. *Rev. Trab. Necessário*, v.3, n.3, 2018.
- VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WADA, E.K.; CARNEIRO, N.A. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 19 ago. 2019.
- ZUCCO, A. *Estilos de mobilização profissional de docentes de cursos de graduação em administração*. São Caetano do Sul: USCS, 2010.