

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUCIANA VANZ

GERAÇÃO Y:
A RELAÇÃO COM O TRABALHO EM UM BANCO PÚBLICO DE VAREJO

PORTO ALEGRE
2011

Luciana Vanz

GERAÇÃO Y:
A RELAÇÃO COM O TRABALHO EM UM BANCO PÚBLICO DE VAREJO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dra. Ieda Rhoden

Porto Alegre
2011

AGRADECIMENTOS

Expresso meu sincero agradecimento aos colegas de trabalho que prontamente se dispuseram a colaborar respondendo e repassando o questionário. Em especial, agradeço ao colega Milan da Unidade de Gestão de Pessoas, que pacientemente forneceu os dados e todos os esclarecimentos que foram indispensáveis à realização da presente pesquisa. Agradeço também à colega Cilane pela importante ajuda.

Agradeço profundamente à Prof. Dra. Ieda Rhoden pela orientação e incentivo, ambos preciosos em todas as etapas deste trabalho.

Em especial, meu eterno sentimento de gratidão a minha família pelo apoio incondicional, sempre.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABELAS.....	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 FATORES MOTIVADORES DO TRABALHO	11
2.1.1 FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	16
2.1.2 RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2 GERAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO	20
2.2.1 AS GERAÇÕES BABY BOOMERS (BB) E X.....	21
2.2.2 AS GERAÇÕES Y E Z.....	21
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	23
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	23
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	24
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTO AO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES	27
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS ATIVOS	31
4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DESLIGADOS.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICES	51
A)QUESTIONÁRIO 1: FUNCIONÁRIOS ATIVOS DA GERAÇÃO Y	51
B)QUESTIONÁRIO 2: FUNCIONÁRIOS DA GERAÇÃO Y EXONERADOS A PEDIDO	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	12
Figura 2: Teoria da higiene-motivação de Herzberg.....	14
Figura 3: Esquema do processo básico da motivação.	14
Figura 4: Percepção do atendimento das expectativas por sexo do funcionário.	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As Forças Motivacionais	15
Tabela 2: Principais práticas de Gestão de Pessoas para retenção de talentos.	19
Tabela 3: Idade dos funcionários admitidos a partir de 2002.	27
Tabela 4: Sexo dos funcionários admitidos a partir de 2002.	28
Tabela 5: Escolaridade dos funcionários admitidos a partir de 2002.	28
Tabela 6: Situação atual dos funcionários admitidos a partir de 2002.	28
Tabela 7: Sexo dos funcionários exonerados a pedido.	29
Tabela 8: Escolaridade dos funcionários admitidos a partir de 2002.	29
Tabela 9: Tempo de trabalho dos funcionários desligados.	30
Tabela 10: Idade dos funcionários desligados com até seis meses de trabalho.....	30
Tabela 11: Idade na admissão dos funcionários exonerados a pedido.....	31
Tabela 12: Ano de nascimento dos funcionários ativos que responderam ao questionário.	32
Tabela 13: Escolaridade dos funcionários ativos que responderam ao questionário.....	32
Tabela 14: Ano de ingresso no Banco Beta.....	33
Tabela 15: Motivadores da amostra de funcionários ativos para ingressar no Banco Beta.....	34
Tabela 16: Visão da amostra referente ao atendimento das expectativas profissionais.....	35
Tabela 17: Pontos positivos da experiência profissional no Banco Beta.	36
Tabela 18: Pontos negativos da experiência profissional no Banco Beta.	37
Tabela 19: Escolaridade da amostra de funcionários desligados.....	39
Tabela 20: Ano de nascimento dos funcionários desligados que responderam ao questionário.....	40
Tabela 21: Ano de ingresso dos funcionários desligados que responderam ao questionário.	40
Tabela 22: Motivadores da amostra de ex-funcionários para ingressar no Banco Beta.	40
Tabela 23: Meses de trabalho dos ex-funcionários antes do desligamento.	41
Tabela 24: Visão dos ex-funcionários referente ao atendimento das expectativas profissionais.	41
Tabela 25: Pontos positivos da experiência profissional na visão dos ex-funcionários.	42
Tabela 26: Pontos negativos da experiência profissional na visão dos ex-funcionários.	42
Tabela 27: Motivos de desligamento.	44
Tabela 28: Possibilidade de retorno ao Banco Beta.	44

1 INTRODUÇÃO

O foco desse estudo será o comportamento da Geração Y no mundo do trabalho e suas manifestações em um banco de varejo situado no Estado do Rio Grande do Sul, que por razões éticas, será aqui denominado de Banco Beta. Utilizou-se na pesquisa uma amostra do banco de dados de informações cadastrais dos novos funcionários do referido banco, uma instituição financeira pública de capital aberto autorizada pelo Banco Central do Brasil e constituída sob a forma de economia mista. Como banco múltiplo, atua nas carteiras comercial, crédito, financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento e arrendamento mercantil e de investimentos. Caracteriza-se por ser um banco de varejo com produtos e serviços financeiros diversificados, que incluem cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural. Atualmente distribui-se em 434 agências e 1.230 pontos de atendimento em vários estados no país e poucos pontos no exterior.

O trabalho em voga será organizado em cinco capítulos. No presente e primeiro capítulo será apresentado o tema estudado juntamente com sua contextualização e a questão instigante cuja busca pela resposta levou à realização da pesquisa. A seguir serão expostos os objetivos – geral e específico – e, finalmente, a justificativa para sua realização. No segundo capítulo será apresentada a fundamentação teórica, para isso, buscou-se junto à literatura disponível embasamento e definições da temática em estudo, de forma a oferecer consistência à investigação.

No terceiro capítulo serão expostos os métodos e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, a forma como os dados foram coletados e analisados e quais foram as limitações apresentadas pelo método ou pelas técnicas de coleta e análise dos dados, limitações essas que podem interferir nos resultados. No quarto capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, os quais serão expostos e

analisados. Finalmente, no quinto e último capítulo, serão apresentadas as considerações finais e sugeridos alguns temas para trabalhos futuros.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Face à constante expansão econômica do país, verifica-se um aumento do volume de ofertas de empregos disponíveis. Com mais oportunidades sendo oferecidas, pessoas qualificadas dispõem da possibilidade de escolher onde desejam trabalhar. Não há dúvidas de que atrair e reter talentos será um grande desafio na gestão de pessoas, principalmente em se tratando de profissionais da Geração Y, como são conhecidos aqueles nascidos entre 1980 e o ano 2000, grupo esse que, segundo Lipkin e Perrymore (2010), engloba cerca de 74 milhões de pessoas.

A Geração Y é descrita por Oliveira (2011) enfatizando suas características peculiares, são pessoas que cresceram na era da tecnologia acessível e da Internet como fonte inesgotável e dinâmica de informações. São capazes de realizar tarefas múltiplas, de aceitar bem as mudanças e a diversidade, são questionadores, flexíveis, inovadores, mas também imediatistas, impacientes e muitas vezes insubordinados, desprezando a autoridade e a hierarquia.

Grande parte dos novos funcionários recentemente admitidos no Banco Beta pertence à Geração Y. Por ser um banco público, a forma de ingresso no quadro funcional ocorre obrigatoriamente através de concurso público, o qual tem sido bastante concorrido. O concurso mais recente para o cargo de escriturário, atividade básica de ingresso, foi realizado no ano de 2009 e contou com 117.741 candidatos inscritos para as 500 vagas disponíveis, conforme divulgação da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), responsável pela realização do mesmo.

Não obstante à dificuldade de conquistar uma vaga, verifica-se uma rotatividade alta de novos empregados. Após um curto período de tempo, que pode se caracterizar por poucos anos ou mesmo meses, são recorrentes os casos em que os novos funcionários optam por se desligar do banco, ocasionando um custo elevado em novas contratações e treinamentos.

A rotatividade dos ingressantes do século XXI no Banco Beta estaria relacionada com o perfil psicológico de uma geração?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as características peculiares, principalmente comportamentais, da Geração Y e relacionar com os desligamentos num emprego estável, buscando verificar se de fato a rotatividade aumenta quando se refere a empregados nascidos entre 1980 até o ano 2000, ou seja, entre aqueles considerados pertencentes à Geração Y.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apurar e descrever as características dos jovens pertencentes à Geração Y.
- Caracterizar os funcionários admitidos a partir de 2001.
- Identificar o número de funcionários da Geração Y admitidos e a relação com os desligados.
- Levantar os atrativos da instituição para este grupo de trabalho.
- Identificar as expectativas e frustrações dos funcionários da Geração Y na instituição pesquisada.
- Buscar na organização e nas características da população em estudo fatores que justifiquem os desligamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do assunto se justifica pela relevância que a área de Gestão de Pessoas representa numa instituição. Especificamente quanto à área responsável pela contratação de novos funcionários, verifica-se que ela desempenha um papel essencial para o sucesso e continuidade da empresa.

Uma das contribuições que se espera obter com a realização do trabalho em voga é a possibilidade de identificar e conhecer o perfil dos novos funcionários, diferenciando, na medida do possível, o perfil dos que permanecem na empresa daqueles que se desligam, buscando elencar as razões pra tal, pois cada desligamento envolve o dispêndio de elevados custos em seleção, contratação e treinamento de novos funcionários, além do risco de imagem da instituição perante seus clientes.

No caso do Banco Beta, conhecer o colaborador e contribuir para a elaboração de políticas de retenção de talentos é fundamental, tendo em vista que, por ser um banco público, o processo de seleção de novos funcionários é realizado obrigatoriamente através de concurso público, o que impede a prévia determinação de um perfil desejado de funcionário.

Após a realização da pesquisa, almeja-se avaliar se, de fato, existe uma rotatividade maior quando se considera a contratação de funcionários da Geração Y. Em caso afirmativo, políticas diferenciadas deverão ser pensadas para reter novos funcionários com potencial, uma vez que em poucos anos muitos colaboradores estarão aposentados, surgindo a necessidade de substituí-los.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscou-se fundamentar teoricamente a pesquisa realizada através do estudo de uma pequena parcela da vasta literatura acadêmica disponível, selecionando argumentos, reflexões e citações consagradas por especialistas. Esses tópicos podem ser encontrados nos itens 2.1 e 2.2; que abordam além dos fatores motivadores, os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho, e também as estratégias para retenção de pessoas.

O item 2.3 e seus subitens enfocam as gerações, apresentando suas classificações, as características peculiares a cada uma delas, bem como seus conceitos e seus conflitos.

2.1 FATORES MOTIVADORES DO TRABALHO

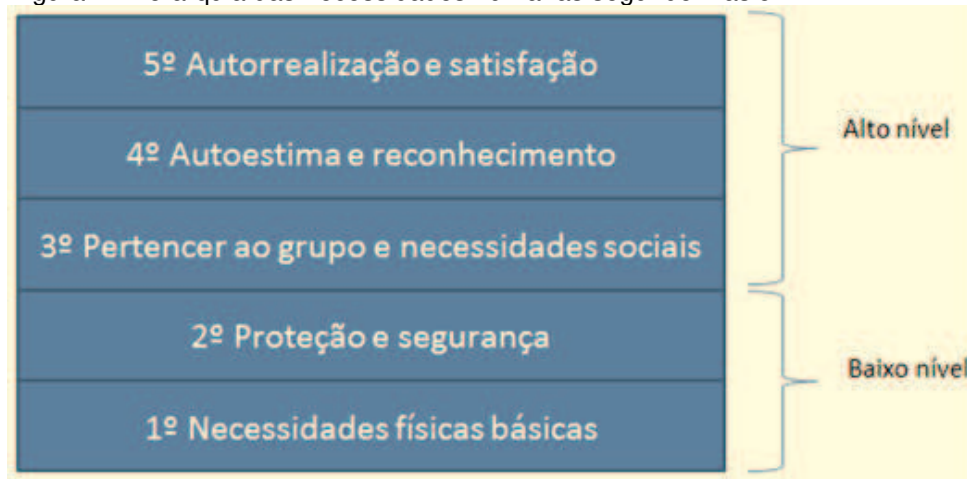
No meio acadêmico existem diversas teorias que se complementam no sentido de tentar compreender e explicar os fatores que levam os indivíduos à motivação. Nessa pesquisa, serão expostas três teorias clássicas, a saber: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria X e Y e teoria de dois fatores. Quanto às teorias contemporâneas, serão mencionadas a teoria das necessidades de McClelland, a teoria da fixação de objetivos, a teoria do reforço, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

A **teoria da hierarquia das necessidades de Maslow** foi formulada pelo psicólogo Abraham Maslow defendendo a hipótese de que interiormente, em cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco necessidades, à medida que cada necessidade fica substancialmente atendida, o indivíduo passará para a necessidade insatisfeita seguinte. A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar. Segundo NEWSTROM e DAVIS (1992) isso significa que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por algo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm.

As necessidades que compõe a hierarquia foram separadas em dois patamares, no nível de ordem inferior foram descritas as necessidades fisiológicas, de segurança e social, e na ordem superior foram classificadas as necessidades de estima e autorrealização. Segundo Robbins (2008) a diferenciação entre os dois níveis foi baseado na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas interiormente, ao passo que as necessidades inferiores têm satisfação externa, sendo possível atendê-las com condições adequadas de trabalho, remuneração, benefícios, estabilidade, entre outros.

Na figura 1 encontra-se uma representação da hierarquia e uma explicação sucinta sobre cada necessidade adaptada de NEWSTROM e DAVIS (1992).

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: NEWSTROM e DAVIS (1992).

Robbins (2008, p. 48) apresenta a **teoria X e Y** proposta por Douglas McGregor como duas visões distintas do homem: uma negativa denominada teoria X, e outra positiva denominada teoria Y. Na teoria X, as quatro premissas do administrador são:

1. Os trabalhadores, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
2. Como não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.

As quatro premissas positivas da teoria Y que se opõe às citadas anteriormente, segundo Robbins (2008, p. 48), são:

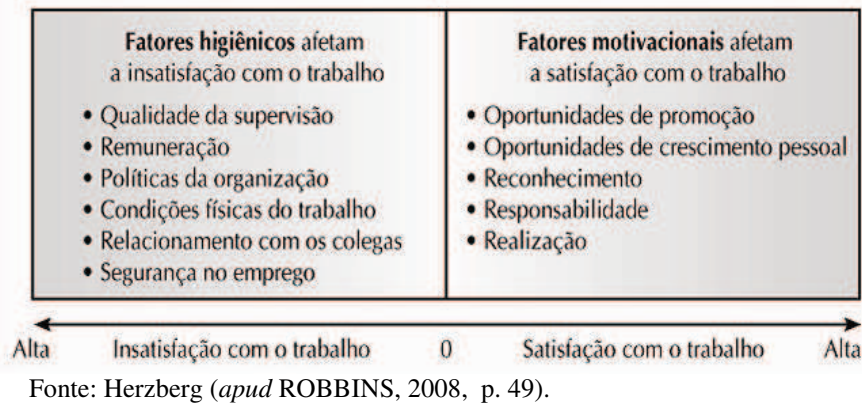
1. Os trabalhadores podem considerar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se.
2. As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar ou até a buscar a responsabilidade.
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras; não se trata de privilégio exclusivo daquelas que ocupam posições hierárquicas mais altas.

Robbins (2008) explica a teoria X e Y com base na teoria das necessidades de Maslow, ou seja, na teoria X as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos, e na teoria Y a dominância é exercida pelas necessidades de nível alto.

Na **teoria de dois fatores**, também conhecida como **teoria da higiene-motivação**, o psicólogo Frederick Herzberg (*apud* Davis e Newstrom, 1992) descobriu em sua pesquisa que, embora um sentimento de realização origine um sentimento positivo, a falta de realização, no entanto, raramente é apontada como causa de más sensações, em lugar disso, outro fator é apontado sendo a causa de maus sentimentos, como por exemplo, as políticas administrativas da empresa.

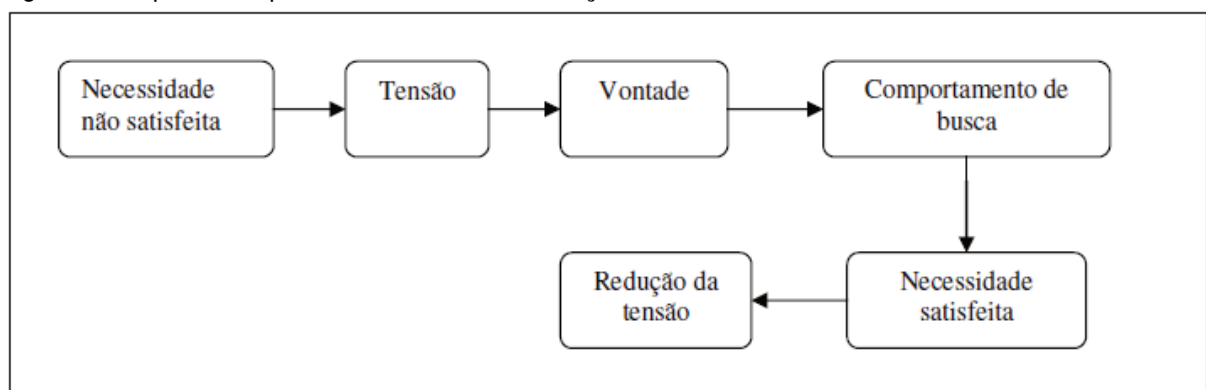
Segundo Robbins (2001), Herzberg concluiu que o oposto de satisfação é a não-satisfação, e o oposto de insatisfação é a não-insatisfação pois os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são distintos e isolados daqueles que conduzem à insatisfação, portanto, ao agir para eliminar os fatores que criam insatisfação no trabalho é possível trazer a paz, mas não necessariamente motivação. Para Herzberg, fatores extrínsecos, (de manutenção ou higiênicos) como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da instituição, as condições físicas e de segurança, as relações interpessoais, entre outros, estão associados à insatisfação no trabalho, enquanto os fatores intrínsecos (de motivação) como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento estão relacionados à extrema satisfação, conforme se pode visualizar na figura 2.

Figura 2: Teoria da higiene-motivação de Herzberg.



Robbins (2008) define motivação em termos de comportamento externo, as pessoas motivadas esforçam-se mais em seu desempenho em comparação com as desmotivadas. Ainda segundo o autor, a motivação consiste na disposição para fazer alguma coisa e é condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade não atendida gera tensão e estimula a vontade, que por sua vez, estimula um comportamento de busca para atingir essas metas que uma vez alcançadas irão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão. Esse processo de motivação descrito está esquematizado na Figura 3. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco, conclui-se que eles são movidos pelo desejo de atingir uma determinada meta a qual valorizam. (ROBBINS, 2008).

Figura 3: Esquema do processo básico da motivação.



Fonte: Adaptado de ROBBINS (2008)

Segundo Davis e Newstrom (1992), embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. McCLELLAND (*apud* ROBBINS, 2008) em sua pesquisa que resultou na **teoria das necessidades de McClelland**, observou que

cada indivíduo tem tendência a desenvolver determinadas forças motivacionais como resultante do ambiente cultural em que vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e mesmo a forma com que encaram suas vidas.

McCLELLAND (*apud* Davis e Newstrom, 1992) destaca três principais motivos ou necessidades no trabalho, os quais são: motivação para a realização, motivação para a afiliação e motivação para o poder. Adicionalmente, Davis e Newstrom (1992) acrescentaram como motivo a competência. Com base nas definições dos autores, elaborou-se a tabela 1 para melhor visualizar as características de cada força motivacional:

Tabela 1: As Forças Motivacionais

MOTIVAÇÃO PARA:	DEFINIÇÃO
REALIZAÇÃO	Impulso para superar desafios na busca de objetivos. Desejo de desenvolver-se e progredir na escala do sucesso. A realização é importante independente das recompensas que a acompanham.
AFILIAÇÃO	Impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas. Tendem a escolher os amigos para colaboradores, independente da capacidade técnica. Estão satisfeitos ao estar com amigos e ter liberdade no trabalho para desenvolver esses relacionamentos.
COMPETÊNCIA	Impulso para realizar trabalho de alta qualidade. Procuram o domínio do trabalho, as atividades de resolução de problemas e esforçam-se para inovar. Executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazê-lo e à estima que recebem dos demais.
PODER	Impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Desejam criar impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança pelo bom desempenho, sendo assim aceitas pelos demais.

Fonte: Criado com base em DAVIS e NEWSTROM (1992)

A **teoria da fixação de objetivos**, segundo Robbins (2008), consiste em uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de um indivíduo orientam suas ações. A proposição é de que as intenções, expressas como metas, podem ser fonte principal de motivação no trabalho, afirmando ainda que objetivos específicos difíceis, quando aceitos, produzem resultados mais eficazes e melhor desempenho se comparados às metas mais fáceis de serem alcançadas.

A **teoria do reforço** é uma abordagem comportamentalista que, segundo Robbins (2008), tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço e como causa do ambiente. Segundo o autor, as pessoas empenham-se mais em tarefas nas quais recebem reforço do que nas demais, além disso, suas realizações no trabalho e seu esforço são afetados pelas consequências de comportamentos que assumem. O reforço é uma influência importante quando se considera o comportamento no trabalho.

De acordo com Robbins (2008), a **teoria da equidade**, por sua vez, afirma que os funcionários não trabalham no vácuo, eles realizam comparações e a percepção de injustiça no sistema de recompensas pode influenciar o grau de esforço que dedicam às suas tarefas. Segundo a teoria, os indivíduos não se preocupam exclusivamente com o montante absoluto de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação existente entre as recompensas recebidas pelos demais trabalhadores, uma percepção de relações desiguais gera tensão, que por sua vez motiva as pessoas a lutar por aquilo que consideram justo.

A **teoria da expectativa** para Robbins (2008) sustenta que a tendência para agir de uma determinada maneira depende da expectativa desta ação trazer um resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. A disposição de uma pessoa para produzir depende de seus objetivos assim como da percepção da valorização que seus esforços terão na busca pela realização das metas. Essa teoria é embasada no interesse próprio, onde cada indivíduo busca maximizar a sua satisfação.

2.1.1 FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com BERGAMIN e CODA (1997) enquanto motivação é uma energia direta que está ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado, a satisfação refere-se a uma energia indireta ligada a aspectos como remuneração e benefícios, relações interpessoais no trabalho, reconhecimento, liderança, entre outras condições que precisam ser atendidas no ambiente de trabalho conforme a visão do empregado. Esses aspectos citados são os elementos formadores do clima organizacional, que indica o nível de satisfação e ou

insatisfação dos empregados. A motivação é considerada uma inclinação para a ação que se origina de uma necessidade, enquanto a satisfação é algo que ocorre com o atendimento ou eliminação de uma necessidade. Os autores afirmam ainda que motivador e fator de satisfação são antíteses, sendo o motivador a necessidade e não o fator de satisfação da necessidade. Considerando que a motivação é um impulso encontrado no interior de cada indivíduo, uma pessoa jamais conseguirá motivar outra, apenas estimular.

Segundo Davis e Newstrom (1992) uma maior satisfação no trabalho está associada a taxas mais baixas de rotatividade de pessoal, ou seja, uma menor proporção de empregados que deixam a organização, pois empregados satisfeitos são mais propensos a permanecer por um maior tempo no emprego. Os autores citam os incentivos monetários como forma da administração aumentar o potencial para a satisfação dos funcionários, uma vez que muitos empregados respondem bem a eles, principalmente quando estão associados ao desempenho individual e a remuneração estiver em condições de equidade com os demais colegas com produtividade e responsabilidades similares. A teoria da fixação de objetivos, apresentada no item 2.1 defende que os empregados irão experimentar satisfação ao atingir objetivos difíceis e, dessa forma, tarefas desafiadoras são desejáveis.

Outras fontes de satisfação citada por Davis e Newstrom (1992) são a clareza de atribuições e tarefas bem definidas, eliminando a ambiguidade, um *feedback* constante e também a relação com a chefia, o fato de ter um supervisor que demonstre interesse pelos sentimentos e ofereça oportunidades para os funcionários participarem da tomada de decisão são exemplos de atitudes que podem evitar problemas potenciais com insatisfação que prejudicam as organizações de diversas formas, seja através de faltas e atrasos dos trabalhadores insatisfeitos, seja pelo desempenho que é afetado ou pela rotatividade que se eleva.

2.1.2 RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos autores fazem uso do termo “retenção de talentos nas organizações”, dessa forma, identifica-se que a palavra talento, de acordo com GRETZ (*apud* IZAWA, 2004) atravessou os tempos, passando pelo grego (*tálanos*) e pelo latim

(*talentum*) e deixou de significar dinheiro para definir uma aptidão natural ou uma habilidade adquirida, ou ainda uma inteligência excepcional. Na literatura, a palavra talento é utilizada para caracterizar pessoas que se destacam em campos artísticos, do saber ou por alguma habilidade marcante. GRETZ (*apud* IZAWA, 2004) observa ainda que, pela definição, talentos não são gênios, sequer pessoas possuidoras de dons especiais, segundo ele, talentos:

São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo a mais, que é quase intangível. Geralmente tais pessoas são dotadas de alguma coisa que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

A retenção de pessoas nas organizações é vista hoje como um grande desafio, de acordo com BRANHAM (2002) mesmo os líderes empresariais com senso comum sabem que a retenção de talentos é o que gera a retenção de clientes e esta, por sua vez, sustenta a lucratividade da empresa. PONTES (2001) afirma que a área de gestão de pessoas nas empresas tem um papel preponderante no que se refere à atração e retenção de talentos, mas ela precisa atuar também no intuito de atingir seus objetivos através das pessoas.

Segundo Davis e Newstrom (1992) uma alta rotatividade de empregados pode ter diversas consequências negativas, frequentemente é difícil substituir empregados que deixam a organização e os custos de recolocação são elevados. Além disso, os empregados remanescentes podem ser afetados pela perda dos colegas e a reputação da empresa pode ser prejudicada perante a comunidade. Assim sendo, a gestão de recursos humanos faz uso de diversas práticas no intuito de reter os funcionários, as quais variam desde a atenção no recrutamento e seleção, o desenvolvimento de planos salariais, de cargos, e carreira, a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, entre outras. A tabela a seguir elenca as principais abordagens quanto à retenção de talentos.

Tabela 2: Principais práticas de Gestão de Pessoas para retenção de talentos.

Autor	Prática	Abordagens
Pontes (2001)	Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais.
Pontes (2001)	Recrutamento Externo	Acontece quando os requisitos de qualificação dos profissionais internos não satisfazem às necessidades da vaga.
Fitz-Enz (2001)	Desenvolvimento	Constitui-se como elemento estratégico. A empresa contribui para o desenvolvimento dos profissionais e consequentemente com os negócios da empresa.
Dutra (1996)	Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa atendendo a perspectiva de ambos.
Teixeira e Popadiuk (2003)	Confiança	A confiança existente nas relações entre líderes e subordinados facilita a cooperação no trabalho em conjunto, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização.
Pontes (2001)	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade, na produtividade, além de proporcionar um ambiente mais criativo.
Pontes (2001)	Remuneração	Tem-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no seu cargo.
Dutra (2004)	Remuneração por Competência	Compreende a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor à organização.
Pontes (2000)	Processo Seletivo Contínuo	Dependerá da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, para isso, necessita de uma correta avaliação dos cargos e de adequação salarial diante do mercado.
Fitz-Enz (2001)	Benefícios	Além de suprir as necessidades básicas, eles também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso deve ser cultivado como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

Fonte: IZAWA, Maria Cristina. Da Silva, Simone Alves. SCHOLTZE, Sirlei. (2004)

BRANHAM (2002) enumera quatro fatores nos quais organiza as práticas de retenção:

Primeiro fator: ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar;

Segundo fator: selecionar as pessoas certas logo de início;

Terceiro fator: fazê-las ter um excelente começo;

Quarto fator: treinar e recompensar para manter o compromisso.

Para o autor, manter os funcionários certos envolve realizar pequenas ações que servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho.

2.2 GERAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO

Observa-se que o comportamento nas organizações é influenciado e muda ao longo do tempo conforme a geração que atua predominantemente no mercado de trabalho. Segundo Oliveira (2011), nunca anteriormente cinco gerações diferentes conviveram em uma mesma realidade, e isso se deve ao aumento da expectativa de vida, a redução dos índices de natalidade e à ampliação dos meios de conexão entre as pessoas, bem como do acesso e da velocidade no fluxo das informações. Quanto ao mundo corporativo, encontram-se concomitantemente indivíduos de quatro gerações no ambiente de trabalho: os Baby Boomers que ainda estão na ativa, a Geração X, a Geração Y, e mesmo alguns jovens da geração Z já são encontrados nas empresas trilhando seus primeiros passos profissionais principalmente através de estágios. Com tantas gerações com modelos mentais e características distintas convivendo e trabalhando juntas, os conflitos são inevitáveis. Em gerações anteriores, provavelmente devido aos problemas econômicos do país, o fundamental era obter a estabilidade no emprego, o reconhecimento viria com o passar dos anos, sendo, portanto, comum trabalhar muitos anos em uma mesma empresa, condição essa dificilmente almejada por um jovem pertencente à Geração Y ou Z.

As peculiaridades das quatro gerações das últimas décadas serão apresentadas neste capítulo. Não existe na bibliografia uma unanimidade quanto ao período exato que delimita cada geração, mas é consenso a classificação das gerações em: tradicionais, Baby Boomers (BB), Geração X, Geração Y (ou do Milênio) e Geração Z.

2.2.1 AS GERAÇÕES BABY BOOMERS (BB) E X

Segundo Dubrin (2002) fazem parte da Geração Baby Boomers (BB) aqueles indivíduos nascidos entre 1946 a 1964. Mowen e Minor (2003) contextualizam o surgimento desta geração, segundo os autores, durante a grande depressão dos anos 30 ocorreu uma redução dos nascimentos em 25%, essa escassez foi seguida por uma explosão demográfica nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial que durou até 1964, esse *boom* de nascimentos originou a Geração BB. Dubrin (2002) afirma que os indivíduos pertencentes a essa geração fazem uso da tecnologia como ferramenta necessária, apreciam a hierarquia e a diplomacia, toleram equipes embora valorizem trabalhos independentes, têm forte orientação à carreira e lealdade à organização.

De acordo com Mowen e Minor (2003), a Geração X é composta por pessoas nascidas entre 1965 a 1980, num período de redução das taxas de natalidade provocada pelas mudanças na tecnologia de contracepção, como o surgimento da pílula anticoncepcional, e também pelo ingresso da mulher no mercado de trabalho. Dubrin (2002) elenca como características principais da Geração X o fato de serem tecnicamente experientes, consideram importante o trabalho em equipe, são leais à própria carreira e à profissão, são francos e buscam o equilíbrio entre a vida e o trabalho. Já para Mowen e Minor (2003) é notório nessa geração, que também é conhecida como *afterboomers* (pós *-boomers*), a valorização da religião, dos rituais formais e o materialismo, bem como o fato de apresentarem atitudes mais negativas do que os BB em relação ao trabalho e ao progresso.

2.2.2 AS GERAÇÕES Y E Z

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), fazem parte da Geração Y aqueles indivíduos nascidos entre 1980 até o ano de 2000. De acordo com Dubrin (2002), eles são tecnicamente experientes, consideram o trabalho em equipe muito importante, são culturalmente diversos, desejam enriquecer rápido, são francos, acreditam na informalidade e valorizam a abertura de novas companhias. Para

Mowen e Minor (2003) a Geração Y, também conhecida como Geração do Milênio, é formada por jovens mais heterogêneos em termos raciais, que são ambientalistas e muitos deles cresceram convivendo com apenas um dos pais.

Oliveira (2011) define esses jovens como curiosos, comunicativos, hiperativos, geralmente muito ambiciosos e pouco preconceituosos. Devido à liberdade e ao fácil acesso à informação com as quais cresceram, para os Y's o mundo não tem limites. Eles buscam constantemente novos desafios, o que pode expor outras características típicas, como a tendência a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso, podendo ser considerados superficiais e até arrogantes. Quanto ao ambiente corporativo, o autor afirma que os profissionais da Geração Y almejam um trabalho interativo e prazeroso, com ascensão rápida na carreira, mostrando-se ansiosos e impacientes quando isso não ocorre, porém o maior risco para as organizações é o distanciamento e o desapego pela empresa, que pode provocar o aumento nos índices de rotatividade e conseqüentemente o aumento dos custos de qualificação e reposição do quadro de funcionários.

A Geração Y também é conhecida como uma geração muito preparada em termos de habilidade com a tecnologia e a informação, no entanto, pouco preparada para trabalhar suas frustrações.

Os integrantes da Geração Z nasceram a partir de 1990, são conhecidos pela alta desenvoltura com a tecnologia, uma vez que já cresceram rodeados por ela. São críticos, dinâmicos, se preocupam efetivamente com o meio ambiente e a sustentabilidade, mas principalmente, são multitarefas, ou seja, realizam inúmeras atividades ao mesmo tempo, como navegar na internet enquanto escutam música, falam ao celular e assistem televisão. Embora tenha seu lado positivo, essa forma acelerada em que vivem pode gerar impaciência e falta de foco, podendo refletir em profissionais dispersos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo será descrito o método utilizado na realização da pesquisa, a unidade de análise, bem como o delineamento e o plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme YIN (1994) é definido como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente evidenciados.

Esse método foi escolhido por ser o mais adequado visando através da investigação comprovar o referencial teórico pesquisado e encontrar respostas à situação problema.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada no Banco Beta, com a colaboração do departamento de Gestão de Pessoas no que se refere à disponibilização de informações. Esse banco foi o escolhido devido ao acesso facilitado quanto à obtenção dos dados necessários para a realização da pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados dessa pesquisa foram coletados através de questionários, documentos internos e observação quantitativa.

a) Questionários: como forma de garantir o anonimato e incentivar a participação na pesquisa, foram criados no site *www.surveymonkey.com* dois questionários contendo dez perguntas cada, direcionados aos funcionários nascidos a partir de 1980 que ingressaram no Banco Beta a partir de 2001, sendo que um dos questionários foi direcionado aos funcionários que ainda trabalham na instituição e o outro para os funcionários já desligados. O *link* que direciona à pesquisa foi enviado por e-mail para aproximadamente 30 pessoas, em ambas às situações. No caso dos funcionários ativos, houve um empenho impressionante dos funcionários no sentido de repassar o *link* aos colegas ativos, o que resultou em 88 pessoas respondendo o questionário, com o descarte de um deles, devido à data de nascimento ser de 1968, totalizando 87 respostas válidas. Quanto aos funcionários já desligados, 13 pessoas responderam ao questionário.

b) Documentos internos: foram utilizadas tabelas operacionais da base de dados do Banco Beta com informações acerca dos candidatos aprovados nos concursos de 2001, 2005 e 2009 que foram convocados e tomaram posse no cargo de escriturário, atividade básica de ingresso. As informações coletadas foram: número de matrícula, escolaridade, sexo, data de nascimento, data de admissão e data de desligamento, quando informada.

c) Observação quantitativa: verificou-se, entre os funcionários contratados a partir de 2001, quantos pertencem à Geração Y e destes, quantos solicitaram a exoneração e quais eram suas características.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A base de dados contemplou 4.941 novos funcionários admitidos a partir de 2001. Considerando a dimensão da amostra, os dados foram analisados através da criação de tabelas dinâmicas no Excel, o que possibilitou a separação dos

funcionários em perfis por faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de trabalho e situação do vínculo com o Banco Beta.

Quanto às respostas dos questionários, os dados foram analisados no *software* estatístico denominado SPSS. Através dele foi possível verificar a distribuição e a frequência das faixas etárias dos funcionários, a escolaridade, o tempo de exercício das atividades, bem como as opções de resposta assinaladas apresentadas. Efetuaram-se ainda cruzamentos das informações através desse *software*, buscando-se identificar um padrão de comportamento ou mesmo de expectativas dos funcionários, desligados ou não, da empresa pesquisada. As respostas descritivas (perguntas abertas) foram categorizadas a partir do modelo de Análise de Conteúdo de BARDIN (2002).

O conjunto de informações e dados obtidos foi utilizado com intuito de verificar se de fato a quantidade de funcionários desligados é maior proporcionalmente quando se trata de pertencentes à Geração Y e através do questionário identificaram-se algumas das motivações para os desligamentos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Não foi possível atingir uma amostra significativa de questionários respondidos por funcionários desligados, embora eles representem a população de maior interesse. A ética profissional e mesmo o sigilo cadastral limitou o envio de e-mails apenas para os desligados conhecidos ou para aqueles indicados por outros colegas. Além das limitações nos envios de convites para participar da pesquisa, alguns e-mails retornaram pelo fato de o endereço estar desatualizado, e ainda houve uma baixa adesão que pode ser explicada pela suspeita do link conter vírus eletrônico.

Também houve uma limitação referente ao acesso à informação, o que impossibilitou de utilizar para a amostra de 4.941 funcionários contratados as ferramentas estatísticas disponíveis no *software* SPSS, como frequência, *crosstabs*, distribuição normal, desvio padrão, correlação, entre outros. A impossibilidade relaciona-se ao fato da tabela fornecida pela Unidade de Gestão de Pessoas, por decisão gerencial, não permitir identificar cada funcionário isoladamente, mas

apenas a quantidade total deles em cada perfil, permitindo apenas o uso de tabela dinâmica no Excel, limitando assim as análises estatísticas.

Além das restrições expostas acima, também houve limitações quanto à avaliação da evolução do grau de instrução dos funcionários da amostra, pois a informação disponível referente à escolaridade retrata apenas a condição atual, não sendo disponibilizado o acesso à escolaridade que o funcionário apresentava no momento da admissão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão evidenciados os resultados obtidos nas pesquisas respondidas, além das informações resultantes da análise da base de dados formada com todos os funcionários novos do Banco Beta.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTO AO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES

Foi formada uma base de dados através de tabelas operacionais do Banco Beta, contendo informações acerca de todos os funcionários admitidos a partir de janeiro de 2002. Foram excluídos desta base os diretores que assumiram no período, por não pertencerem à população de interesse. O número final da amostra foi de 4.941 funcionários. Através das tabelas obtiveram-se algumas informações como número de matrícula, data de admissão, data de nascimento, sexo, escolaridade e data de desligamento, quando informada.

Verificou-se, conforme tabela 3, que 3.697 funcionários admitidos no período enquadram-se na Geração Y, ou seja, 74,8% do total de admissões. A faixa de idade com maior concentração é entre 21 e 25 anos, que representa 37,4% do total.

Tabela 3: Idade dos funcionários admitidos a partir de 2002.

Idade na admissão	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 20 anos	506	10,2%	10,2%
Entre 21 e 25 anos	1.850	37,4%	47,7%
Entre 26 e 30 anos	1.341	27,1%	74,8%
Entre 31 e 35 anos	607	12,3%	87,1%
Entre 36 e 40 anos	307	6,2%	93,3%
Entre 41 e 45 anos	198	4,0%	97,3%
Entre 46 e 50 anos	91	1,8%	99,2%
Mais de 50 anos	41	0,8%	100,0%
Total	4.941	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Na amostra houve o predomínio de funcionários do sexo masculino, representando 58,7%, conforme informa a tabela 4.

Tabela 4: Sexo dos funcionários admitidos a partir de 2002.

Sexo dos funcionários	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Feminino	2.039	41,3%	41,3%
Masculino	2.902	58,7%	100,0%
Total	4.941	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Quanto à escolaridade, 49,8% dos funcionários atualmente têm formação superior completa, embora a exigência para admissão, segundo o edital, é apenas de ensino médio completo. As informações referentes à escolaridade são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5: Escolaridade dos funcionários admitidos a partir de 2002.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio Completo	1.377	27,9%
Superior Incompleto	1.101	22,3%
Superior Completo	2.463	49,8%
Total	4.941	100%

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Da amostra obtida, 77,9% dos funcionários continuam trabalhando ativamente no Banco Beta e 18,9% solicitaram exoneração. A tabela 6 foi montada segundo informações geradas pela Unidade de Gestão de Pessoas, nela constam as demais ocorrências como falecimentos, exoneração com justa causa e término de contrato, entre outros.

Tabela 6: Situação atual dos funcionários admitidos a partir de 2002.

Situação do funcionário	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Aposentado por invalidez	7	0,1%	0,1%
Ativo	3.850	77,9%	78,1%
Exonerado a pedido	936	18,9%	97,0%
Exonerado com justa causa	35	0,7%	97,7%
Exonerado sem justa causa	62	1,3%	99,0%
Falecido	11	0,2%	99,2%
Termino de contrato	40	0,8%	100,0%
Total	4.941	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

A maior ênfase dessa pesquisa foi identificar as características dos 936 funcionários exonerados a pedido. Quanto ao sexo, as admissões de funcionários homens representaram 58,7% da amostra, enquanto as demissões de indivíduos desse sexo foram proporcionalmente superiores, representando 62% da amostra dos desligados a pedido, conforme tabela 7.

Tabela 7: Sexo dos funcionários exonerados a pedido.

Sexo dos funcionários desligados	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Feminino	356	38,0%	38,0%
Masculino	580	62,0%	100,0%
Total	936	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Quanto à escolaridade, verifica-se que 44,7% dos funcionários exonerados a pedido têm formação superior completa e 19,8% incompleta, esses percentuais em valores proporcionais são inferiores à escolaridade da amostra de admitidos, que representam 49,8% e 22,3%, respectivamente. Em contrapartida, foram admitidos 27,9% de funcionários com ensino médio e 35,6% da amostra de exonerados a pedido foi de indivíduos nessa condição. Essas informações referentes à escolaridade estão expostas na tabela 8.

Tabela 8: Escolaridade dos funcionários admitidos a partir de 2002.

Escolaridade dos funcionários exonerados	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Ensino Médio Completo	333	35,6%	35,6%
Superior Incompleto	185	19,8%	55,3%
Superior Completo	418	44,7%	100,0%
Total	936	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Os dados demonstram que os desligamentos a pedido foram proporcionalmente superiores em se tratando de funcionários com escolaridade de ensino médio completo, o que é surpreendente, uma vez que indivíduos com tal instrução têm notadamente menos oportunidades no mercado de trabalho. Especula-se que esse resultado esteja ligado ao fato de, no banco estudado, as oportunidades para concorrer a cargos comissionados normalmente exigem curso superior, completo ou incompleto, o que pode ser visto como desestímulo, uma vez

que indivíduos com apenas o ensino médio, mesmo sendo muito competentes e com muitos anos de trabalho na instituição dificilmente galgarão cargos mais elevados, de acordo com a teoria da equidade descrita por Robbins (2008), quando o trabalhador tem a percepção de uma injustiça, isso poderá levá-lo a deixar o emprego. Mas é possível, simplesmente, que essa informação de escolaridade esteja defasada, uma vez que compete ao funcionário informar à Unidade de Gestão de Pessoas quando ocorrem alterações no seu grau de instrução.

Considerando o tempo de exercício na função antes do desligamento, observou-se que 356 pessoas, ou seja, 38% da amostra trabalharam no máximo seis meses antes de solicitar a exoneração do Banco Beta, conforme tabela 9. Já na tabela 10 é possível visualizar que, das 356 pessoas que solicitaram desligamento após essa curta experiência, 77% pertencem à Geração Y. O pouco tempo de trabalho antes da demissão pode ser explicado por características peculiares desses jovens citadas por Oliveira (2011), tais quais o imediatismo e a impulsividade.

Tabela 9: Tempo de trabalho dos funcionários desligados.

Tempo de trabalho	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 06 meses	356	38,0%	38,0%
Entre 07 meses e 12 meses	21	2,2%	40,3%
Entre 13 e 24 meses	173	18,5%	58,8%
Entre 25 e 36 meses	122	13,0%	71,8%
Entre 37 e 48 meses	89	9,5%	81,3%
Mais de 61 meses	175	18,7%	100,0%
Total	936	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Tabela 10: Idade dos funcionários desligados com até seis meses de trabalho.

Tempo de serviço	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 20 anos	34	9,6%	9,6%
Entre 21 e 25 anos	127	35,7%	45,2%
Entre 26 e 30 anos	113	31,7%	77,0%
Entre 31 e 35 anos	41	11,5%	88,5%
Entre 36 e 40 anos	15	4,2%	92,7%
Entre 41 e 45 anos	13	3,7%	96,3%
Entre 46 e 50 anos	11	3,1%	99,4%
Mais de 50 anos	2	0,6%	100,0%
Total	356	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

Referente à idade que os funcionários exonerados a pedido tinham no momento da contratação, constatou-se que 755 pessoas (80,7%) tinham até 30 anos, ou seja, pertencem à Geração Y. (Demais faixas etárias na tabela 11). Considerando que a contratação de funcionários pertencentes a essa geração atingiu o patamar de 3.697 pessoas (74,8%), constata-se que os pedidos de exoneração são maiores quando se trata de indivíduos pertencentes a tal geração.

Tabela 11: Idade na admissão dos funcionários exonerados a pedido.

Idade na admissão	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 20 anos	156	16,7%	16,7%
Entre 21 e 25 anos	373	39,9%	56,5%
Entre 26 e 30 anos	226	24,1%	80,7%
Entre 31 e 35 anos	89	9,5%	90,2%
Entre 36 e 40 anos	41	4,4%	94,6%
Entre 41 e 45 anos	28	3,0%	97,5%
Entre 46 e 50 anos	19	2,0%	99,6%
Mais de 50 anos	4	0,4%	100,0%
Total	936	100%	

Fonte: Base de dados do Banco Beta.

De acordo com as informações apuradas anteriormente, pode-se identificar o perfil do funcionário com maior potencial para solicitar desligamento, trata-se do homem com ensino médio completo, admitido com idade entre 21 e 25 anos e que trabalha no Banco Beta há menos de seis meses, características essas não necessariamente correlacionadas.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS ATIVOS

Conforme exposto no item b do subtítulo 3.3, que explicou a metodologia utilizada na aplicação do questionário para a pesquisa realizada com funcionários ativos no Banco Beta, obteve-se 87 respostas válidas, as quais serão analisadas a seguir. O questionário completo encontra-se no apêndice A desta pesquisa.

A **pergunta número 1** objetivou verificar o ano de nascimento de cada indivíduo para enquadrá-lo na Geração Y. Apenas um respondente nasceu em 1968, sendo, portanto, excluído da amostra. Verificou-se que 85,1% da amostra nasceram entre 1980 e 1985, conforme se confirma na tabela 12.

Tabela 12: Ano de nascimento dos funcionários ativos que responderam ao questionário.

Ano de Nascimento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
De 1980 a 1985	74	85,1%	85,1%
De 1986 a 1990	13	14,9%	100,0%
Total	87	100,0%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 2** identificou o sexo. Cinquenta e três homens e 34 mulheres responderam o questionário, portanto, os indivíduos do sexo masculino representaram 60,9% da amostra.

A **pergunta número 3** inquiriu sobre a escolaridade. Surpreendentemente apenas uma pessoa (1,1% da amostra) tem apenas o ensino médio completo, escolaridade exigida no edital do concurso para ingresso no Banco Beta. Estão cursando o ensino superior 15 pessoas (17,2%), enquanto a maioria da amostra (48,3%), representada por 42 pessoas, já concluiu o ensino superior, somando-se a elas as 29 pessoas (33,3%) que têm pós-graduação, totalizam 71 pessoas (81,6%) com, no mínimo, ensino superior completo, conforme se verifica na tabela 13:

Tabela 13: Escolaridade dos funcionários ativos que responderam ao questionário.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio	1	1,1%
Superior Incompleto	15	17,2%
Superior Completo	42	48,3%
Pós-Graduação	29	33,3%
Total	87	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 4** questiona o mês e ano de ingresso no Banco Beta. Uma pessoa não respondeu e duas responderam informando apenas o mês. Compilando as respostas por ano, verifica-se que as maiores concentrações de ingresso da amostra foram nos anos de 2002, 2006 e 2009, ou seja,

aproximadamente 15% dos funcionários que responderam ao questionário trabalham no Banco Beta há cerca de nove anos, quase 20% trabalham há cerca de cinco anos e mais de 20% trabalham na instituição há cerca de dois anos, conforme tabela 14.

Tabela 14: Ano de ingresso no Banco Beta.

Ano de Ingresso	Anos de Trabalho	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2002	9	13	14,9%	14,9%
2003	8	8	9,2%	24,1%
2004	7	2	2,3%	26,4%
2005	6	6	6,9%	33,3%
2006	5	17	19,5%	52,9%
2007	4	3	3,4%	56,3%
2008	3	4	4,6%	60,9%
2009	2	18	20,7%	81,6%
2010	1	8	9,2%	90,8%
2011	0	5	5,7%	96,6%
Nulo		3	3,4%	100,0%
Total		87	100,0%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 5** objetivou apontar traços da Geração Y nos participantes da pesquisa, questionando dentre as opções seguintes quais o entrevistado reconhece em si. Ao lado das características foi informado o número de funcionários que as identificaram como suas:

- Impulsividade 30 (34,9%)
- Questionador (a) 58 (67,4%)
- Impaciência 38 (44,2%)
- Flexibilidade 72 (83,7%)
- Ambição 56 (65,1%)
- Criatividade 56 (65,1%)
- Intolerância a frustrações 19 (22,1%)
- Individualismo 13 (15,1%)
- Indiferença à hierarquia 16 (18,6%)
- Imediatismo 38 (44,2%)
- Aversão a rotinas 32 (37,2%)
- Dinamismo 50 (58,1%)

Aversão a normas e burocracias 24(27,9%)

Dificuldade de concentração 20 (23,3%)

Apenas uma pessoa não respondeu à questão. Setenta e dois funcionários (83,7%) apontaram a flexibilidade como característica, 58 (67,4%) afirmaram ser questionadores e 56 (65,1%) indicaram a ambição e criatividade como suas características. Verifica-se que houve, provavelmente, uma autoapreciação por parte dos participantes da pesquisa, uma vez que as características mais identificadas são aquelas vistas pela sociedade como positivas, portanto, mais fáceis de reconhecer em si. Oliveira (2011) enumera a elevada autoestima como uma das características dessa geração, Lipkin e Perrymore (2010) a justifica pelo “movimento de autoinflação” que ocorreu na infância desses jovens, com o desenvolvimento da supervalorização do “eu”, onde os pais BB e X adotaram uma postura de educação centrada nos filhos, com excesso de elogios, mesmo para o desempenho insuficiente, inflando sua autoestima.

A **pergunta número 6** questiona o motivo que levou o respondente a prestar o concurso para trabalhar no Banco Beta. Além das cinco opções sugeridas, uma alternativa permitia ao sujeito complementar a resposta com algo mais específico. A tabela 15 expõe as opções e quantos funcionários as identificaram:

Tabela 15: Motivadores da amostra de funcionários ativos para ingressar no Banco Beta.

Motivadores de ingresso	Frequência	Percentual
Estabilidade da carreira pública	55	63,2%
Salário e benefícios	42	48,3%
Perspectiva de ascensão profissional	30	34,5%
Falta de melhores opções no mercado	14	16,1%
A imagem da empresa	13	14,9%
Outros	7	8,0%
Não respondeu	3	3,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

Três pessoas não responderam a questão. Como “outros”, foi citada a possibilidade de conciliar o trabalho com outros compromissos e a influência de colegas, amigos e família, essa valorização dos relacionamentos é outra característica forte dessa geração apontada por Lipkin e Perrymore (2010).

A **pergunta número 7** indaga se o funcionário julga que suas expectativas profissionais estão sendo atendidas, as respostas seguem na tabela 16:

Tabela 16: Visão da amostra referente ao atendimento das expectativas profissionais.

Atendimento das expectativas	Frequência	Percentual
Sim	21	24,1%
Não	21	24,1%
Parcialmente	45	51,7%
Total	87	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa questão recebeu vários comentários, os quais foram agrupados e categorizados conforme segue:

1. Critérios de promoção questionáveis;
2. Plano de carreira e crescimento profissional limitados;
3. Salário não competitivo;
4. Não certificação dos treinamentos;
5. Necessidade de modernização dos processos.

De acordo com as respostas, verifica-se que a maior fonte de frustração das expectativas profissionais dos 66 funcionários (75,8%) que não as têm atendidas, ou apenas parcialmente, refere-se a questões salariais, ascensão profissional e plano de carreira. Segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg (*apud* Robbins, 2008), a remuneração, entre outras condições, é um fator higiênico e está associado à insatisfação no trabalho, enquanto o plano de carreira e oportunidades de promoção são fatores motivacionais e afetam a satisfação no trabalho. Eliminando os fatores que criam insatisfação no trabalho, por exemplo, aumentando os salários, é possível trazer a paz, mas não necessariamente a motivação, para Herzberg, ela está associada a fatores intrínsecos (de motivação) como o reconhecimento, a realização, o trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento.

Ao cruzar a informação da satisfação com o sexo do funcionário através da ferramenta *Crosstabulation* do *software* estatístico SPSS, percebe-se que 20,6% das mulheres afirmam que suas expectativas estão sendo atendidas, enquanto nos homens o número daqueles que têm essa percepção cresce para 26,4%, como se verifica na figura 4.

Figura 4: Percepção do atendimento das expectativas por sexo do funcionário.

As expectativas estão sendo atendidas?	SEXO		Total
	Mulheres	Homens	
Não	9 (26,5%)	12 (22,6%)	21 (24,1%)
Parcialmente	18 (52,9%)	27 (50,9%)	45 (51,7%)
Sim	7 (20,6%)	14 (26,4%)	21 (24,1%)
Total	34 (100%)	53 (100%)	87 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, ao cruzar a informação da satisfação com o tempo de serviço do funcionário (em anos), observa-se que:

- entre funcionários que afirmam que suas expectativas estão sendo atendidas, 65% têm até dois anos de trabalho no Banco Beta;
- dos funcionários que informaram ter as expectativas parcialmente atendidas, 61,4% trabalham no banco entre dois a cinco anos;
- entre os pesquisados que afirmam que suas expectativas não estão sendo atendidas, 80% trabalham no banco a mais de seis anos.

Constata-se que o passar do tempo afeta consideravelmente as expectativas dos funcionários, e, conseqüentemente, sua motivação e atitudes. Robbins (2008), na teoria das expectativas, argumenta que a tendência para agir depende da expectativa desta ação trazer um resultado esperado, portanto, a disposição de uma pessoa para produzir depende de seus objetivos e da percepção da valorização que seus esforços terão.

A **pergunta número 8** questiona os pontos positivos da experiência profissional no Banco Beta, as respostas são agrupadas na tabela 17:

Tabela 17: Pontos positivos da experiência profissional no Banco Beta.

Pontos Positivos	Frequência	Percentual
Clareza de normas e organização do trabalho	20	23,0%
Treinamento oferecido	37	42,5%
Reconhecimento dos gestores	17	19,5%
Bom relacionamento com os demais funcionários	68	78,2%
Oportunidades de crescimento	24	27,6%
Estilo de liderança	6	6,9%
Outros	11	12,6%
Não respondeu	5	5,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Algumas pessoas não responderam a pergunta. As respostas comentadas na opção “outros” foram sintetizadas conforme segue:

1. Flexibilidade de horários;
2. Baixa pressão no trabalho;
3. Estabilidade;
4. Oportunidade de aprendizagem;
5. Crescimento na organização.

Nas respostas objetivas, 68 pessoas (78,2%) citam o bom relacionamento com os colegas como ponto positivo, esse item, segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg (*apud* ROBBINS, 2008) é um fator higiênico e afeta a insatisfação no trabalho. Nos comentários, observa-se que o ponto positivo mais citado é a aprendizagem proporcionada pela experiência profissional no referido Banco, essa oportunidade de crescimento pessoal foi considerada por Herzberg como um fator motivacional.

A **pergunta número 9** questiona sobre os pontos negativos da experiência profissional no Banco Beta, as respostas estão expostas na tabela 18:

Tabela 18: Pontos negativos da experiência profissional no Banco Beta.

Pontos Negativos	Frequência	Percentual
Excesso de normas e burocracia	39	44,8%
Falta de reconhecimento	44	50,6%
Falta de oportunidades de crescimento	51	58,6%
Estilo de liderança	27	31,0%
Outros	15	17,2%
Não respondeu	8	9,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Oito pessoas não responderam. As respostas abertas foram agrupadas conforme segue:

1. Colegas improdutivos;
2. Salários não competitivos;
3. Estilo de liderança;
4. Comunicação deficiente;

5. Burocracia e engessamento de processos;
6. Plano de carreira deficiente.

A falta de oportunidade de crescimento e a falta de reconhecimento foram apontadas por mais de 50% da amostra como ponto negativo. Novamente verificam-se fatores motivacionais citados por Herzberg como responsáveis por afetar a satisfação no trabalho. Considerando tal percentual da amostra que julga o fator motivacional como não atendido, é natural visualizar o resultado da questão sete, onde 75,8% dos funcionários consideram suas expectativas profissionais não atendidas ou apenas parcialmente.

Nas respostas comentadas, a questão salarial e o plano de carreira foram os mais citados, além da questão política envolvida por ser um banco público. Esses itens, principalmente o último, afeta diretamente a percepção de justiça por parte dos funcionários. Segundo a teoria da equidade citada por Robbins (2008), o grau de esforço que os indivíduos despendem está diretamente relacionado à percepção de injustiça, que ao ser constatada, poderá resultar em maior ou menor produtividade, aumento do absenteísmo ou mesmo demissão voluntária.

A **pergunta número 10** questiona se o funcionário já pensou em deixar o emprego devido a algum dos pontos negativos, e qual seria esse ponto. Vinte e quatro pessoas afirmam que não e 63 pessoas (72,4%) responderam que já pensaram em deixar o emprego, as razões mais citadas foram a falta de oportunidade de crescimento (30 pessoas), a falta de reconhecimento (22 pessoas) e o plano de carreira e salários (13 pessoas). Ainda foram citados o assédio moral dos gestores quanto à cobrança de metas, o estilo de liderança, o excesso de normas e burocracia, a falta de critérios objetivos de promoção, a falta de incentivo educacional e a carga horária diária.

Robbins (2008), na teoria da fixação de objetivos, propõe que os empregados irão experimentar satisfação ao atingir objetivos difíceis e, dessa forma, tarefas desafiadoras e metas específicas difíceis são desejáveis, pois, quando aceitas, produzem resultados mais eficazes e melhor desempenho se comparados às mais fáceis de serem alcançadas. No entanto, pelas respostas aos questionários, percebe-se que, no banco em questão, a forma como alguns gestores cobram esse desempenho provoca o efeito contrário ao esperado, gerando insatisfação nos funcionários.

Convêm observar, ainda, que o percentual de funcionários que já cogitaram abandonar o emprego (72,4%) é muito próximo ao percentual de funcionários que consideram suas expectativas profissionais como não atendidas ou apenas parcialmente (75,8%). Davis e Newstrom (1992) alertam que funcionários insatisfeitos são mais propensos a permanecer menos tempo no emprego.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DESLIGADOS

Conforme mencionado anteriormente no capítulo 3, item a do subtítulo 3.3, obteve-se 13 respostas válidas de funcionários desligados, as quais serão apresentadas a seguir. O questionário completo encontra-se no apêndice B desta pesquisa.

A **pergunta número 1** objetivou verificar o sexo, a escolaridade e o ano de nascimento de cada indivíduo para enquadrá-los na Geração Y. Foi necessário unificar as três perguntas em uma única questão devido à limitação da ferramenta utilizada de dez questões totais por questionário. A amostra foi composta por oito homens (61,5%) e cinco mulheres (38,5). Conforme a tabela 19 verifica-se que 9 pessoas (69,3%) cursaram, no mínimo, superior completo.

Tabela 19: Escolaridade da amostra de funcionários desligados.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Médio	1	7,7%
Superior Incompleto	3	23,1%
Superior Completo	4	30,8%
Pós-Graduação	4	30,8%
Mestrado	1	7,7%
Total	13	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 20 é possível observar o ano de nascimento dos ex-funcionários que responderam ao questionário, sendo que 60,9% concentram-se até 1983.

Tabela 20: Ano de nascimento dos funcionários desligados que responderam ao questionário.

Ano de Nascimento	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
De 1980 a 1983	7	53,85%	53,85%
De 1983 a 1987	6	46,15%	100%
Total	13	100%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 2** questiona o mês e ano de ingresso no Banco Beta. Uma pessoa informou apenas o ano. Na tabela 21 verifica-se que os anos com mais ingresso da amostra foram os de 2002, 2005 e 2006.

Tabela 21: Ano de ingresso dos funcionários desligados que responderam ao questionário.

Ano de Ingresso	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
2002	3	23,1%	23,1%
2004	1	7,7%	30,8%
2005	4	30,8%	61,5%
2006	3	23,1%	84,6%
2007	1	7,7%	92,3%
2010	1	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 3** questiona o motivo que levou o ex-funcionário a prestar o concurso para trabalhar no Banco Beta, foram sugeridas cinco opções e a possibilidade de responder de forma aberta. A tabela 22 expõe as opções e quantos ex-funcionários as identificaram:

Tabela 22: Motivadores da amostra de ex-funcionários para ingressar no Banco Beta.

Motivadores do ingresso	Frequência	Percentual
Estabilidade da carreira pública	5	38,5%
Salário e benefícios	7	53,8%
Perspectiva de ascensão profissional	4	30,8%
Falta de melhores opções no mercado	5	38,5%
A imagem da empresa	1	7,7%
Outros	1	7,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na opção outros, a respondente justifica que “desde a infância queria ser bancária”.

A **pergunta número 4** indaga sobre o tempo (em meses) que o ex-funcionário permaneceu trabalhando no Banco. Quatro pessoas (30,8% da amostra) trabalharam por até 12 meses antes do desligamento. As respostas podem ser conferidas na tabela 23.

Tabela 23: Meses de trabalho dos ex-funcionários antes do desligamento.

Meses de trabalho	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até 6	2	15,4%	15,4%
De 7 a 12	2	15,4%	30,8%
De 13 a 24	1	7,7%	38,5%
De 37 a 48	2	15,4%	53,8%
De 49 a 60	3	23,1%	76,9%
De 61 a 72	2	15,4%	92,3%
Mais de 73	1	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 5** questiona se o ex-funcionário julga que suas expectativas profissionais foram atendidas, as respostas seguem na tabela 24:

Tabela 24: Visão dos ex-funcionários referente ao atendimento das expectativas profissionais.

Atendimento das expectativas	Frequência	Percentual
Sim	2	24,10%
Não	3	24,10%
Parcialmente	8	51,70%
Total	13	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa questão recebeu alguns comentários, os quais foram sintetizados nas categorias abaixo:

1. Dificuldade de crescimento;
2. Elevada cobrança por metas;
3. Salário não compatível;
4. Treinamento inicial limitado;
5. Horário em relação aos estudos;
6. Ingerência política.

Constata-se que o percentual de satisfeitos é exatamente igual ao obtido no questionário respondido pelos funcionários ativos (vide tabela 16).

A **pergunta número 6** questiona sobre os pontos positivos da experiência profissional no Banco Beta, as respostas são agrupadas na tabela 25.

Tabela 25: Pontos positivos da experiência profissional na visão dos ex-funcionários.

Pontos Positivos	Frequência	Percentual
Clareza de normas e organização do trabalho	4	36,4%
Treinamento oferecido	6	54,5%
Reconhecimento dos gestores	0	0,0%
Bom relacionamento com os demais funcionários	11	100,0%
Oportunidades de crescimento	2	18,2%
Estilo de liderança	1	9,1%
Outros	3	27,3%
Não respondeu	2	18,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que as onze pessoas que responderam a questão foram unânimes em considerar o bom relacionamento com os colegas um ponto positivo, e esse também foi o fator positivo mais apontado pelos funcionários ativos. Duas pessoas não responderam a questão e algumas fizeram comentários sintetizados a seguir:

1. Não existem pontos positivos;
2. Aprendizagem e aquisição de experiência profissional e pessoal;
3. Treinamentos externos.

A **pergunta número 7** questiona sobre os pontos negativos da experiência profissional no Banco Beta, as respostas estão expostas na tabela 26:

Tabela 26: Pontos negativos da experiência profissional na visão dos ex-funcionários.

Pontos Negativos	Frequência	Percentual
Excesso de normas e burocracia	4	30,8%
Falta de reconhecimento	4	30,8%
Falta de oportunidades de crescimento	8	61,5%
Estilo de liderança	6	46,2%
Outros	3	23,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas comentadas foram sintetizadas a seguir:

1. Estilo de liderança;
2. Ingerência política;
3. Critérios de promoção.

A falta de oportunidade de crescimento foi o ponto negativo mais apontado pelos funcionários desligados, assim como também o foi para os funcionários ativos.

A **pergunta número 8** informa que a Geração Y é formada pelos nascidos entre 1980 até meados dos anos 90 e é conhecida por algumas características peculiares. A seguir questiona se o desligamento do Banco Beta pode ter relação com as características da Geração Y e indaga quais são essas características em caso afirmativo. Sete pessoas (53,8% da amostra) afirmam que o desligamento está relacionado com as características da geração a qual pertencem. As respostas descritivas foram sintetizadas abaixo:

1. Necessidade de motivação para realizar o trabalho;
2. Busca por desafios;
3. Melhora de remuneração imediata;
4. Relacionamento com colegas e superiores;
5. Falta de flexibilidade nos horários;
6. Autorrealização;
7. Incapacidade de acomodação;
8. Acentuado senso crítico;
9. Aversão à rotina e à hierarquia;
10. Diversificação de tarefas;
11. Excesso de burocracia.

A **pergunta número 9** indaga sobre as razões do desligamento. Observa-se na tabela 27 que a maioria da amostra, 9 pessoas (69,2%), desligaram-se devido a outro emprego público, ratificando as respostas da pergunta 3, onde a 53,8% da amostra afirma que buscou no Banco Beta salário e estabilidade, pressupõe-se, portanto, que esse outro emprego público remunera melhor seus funcionários.

A falta de fidelidade à organização por parte do funcionário é outra característica da Geração Y apontada por Oliveira (2011), diferentemente do

observado em gerações anteriores, onde muitos indivíduos trabalhavam em uma única empresa durante a vida inteira, os jovens Y são desapegados da empresa. No entanto, isso pode refletir não apenas uma característica pessoal, mas também o momento de prosperidade econômica no qual cresceram.

Tabela 27: Motivos de desligamento.

Motivos do desligamento	Frequência	Percentual
Remuneração insatisfatória	4	30,8%
Outro emprego na iniciativa privada	1	7,7%
Outro emprego na iniciativa pública	9	69,2%
Muita pressão em relação ao atingimento de metas	2	15,4%
Falta de perspectiva de crescimento profissional a curto prazo	5	38,5%
Insatisfação quanto às atividades exercidas	5	38,5%
Estilo de liderança	4	30,8%
Outros	0	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

A **pergunta número 10** questiona se o entrevistado voltaria a trabalhar no Banco Beta. Apenas uma pessoa afirmou que “sim”, seis pessoas responderam que “não” e seis pessoas responderam “talvez”, conforme exposto na tabela 28.

Tabela 28: Possibilidade de retorno ao Banco Beta.

Você voltaria a trabalhar no Banco Beta?	Frequência	Percentual
Sim	1	7,7%
Não	6	46,2%
Talvez	6	46,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente os comentários foram sintetizados abaixo:

1. Remuneração incompatível;
2. Falta de oportunidade de crescimento;
3. Mercado de trabalho competitivo.

De acordo com as respostas, foi possível verificar que os funcionários desligados pertencentes à Geração Y buscam obter dinheiro e construir carreira no trabalho, essa ambição é característica dessa geração, segundo Oliveira (2011). Percebe-se ainda, conforme as respostas à questão nove, que o maior motivador

dos desligamentos foi um novo emprego na iniciativa pública, e isso vai ao encontro das respostas à questão três, onde os maiores motivadores de ingresso citados foram os salários e benefícios e a estabilidade da carreira pública.

Apesar da amostra reduzida, observa-se que as respostas desse grupo encontram-se alinhadas com aquelas fornecidas pelos funcionários ativos. No que diz respeito aos pontos positivos, ambas as amostras citam o bom relacionamento e o treinamento oferecido. Já como principal ponto negativo da experiência profissional na instituição, os funcionários ativos e também os desligados apontam a falta de oportunidades de crescimento e salário. Quanto ao atendimento das expectativas profissionais, o percentual dos respondentes que as consideram atendidas é rigorosamente igual nas duas amostras (24,1%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo objetiva sintetizar os principais resultados obtidos na pesquisa, bem como sugerir possíveis temas para novos estudos. A primeira resposta obtida foi quanto ao perfil dos funcionários admitidos a partir de 2002. Constatou-se que a grande maioria, ou seja, 87,1% dos contratados tinham até 35 anos de idade no momento do ingresso, e destes, 74,8% pertencem à Geração Y, considerando aqueles com até 30 anos de idade. Além disso, foi possível observar que a maior parte dos ingressantes é do sexo masculino e aproximadamente 50% dos contratados atualmente têm formação superior completa.

A segunda constatação refere-se ao percentual de pedidos de exoneração num patamar de 18,9%, considerando-se que no período ainda houve outras razões de afastamentos (3,1%), o que totaliza 22,1% de desligamentos. Segundo Davis e Newstrom (1992), uma elevada rotatividade de empregados pode ter diversas consequências negativas. Diante desses dados, seria prudente que o Banco em questão empregasse um esforço no sentido de reduzir a rotatividade, amenizando assim os elevados custos que envolvem cada desligamento, como por exemplo, dispêndios com rescisão de contrato de trabalho, despesas com novos processos seletivos e treinamentos, além do processo de adaptação que envolve o funcionário novo, a equipe e os clientes, pois a maioria dos empregados admitidos é alocada no atendimento a clientes na rede de agências, e uma alta rotatividade pode causar um impacto negativo na imagem do banco e na confiança do cliente na instituição.

Além de onerar a instituição, é de amplo conhecimento que a rotatividade também pode ser um indício de que algo precisa ser modificado, segundo Davis e Newstrom (1992), empregados satisfeitos são propensos a permanecer por um maior tempo no emprego. Para o Banco Beta, a pesquisa com os funcionários ativos da Geração Y, onde 87 jovens participaram, pode servir como estímulo a um projeto piloto de ações preventivas à exoneração precoce, uma vez que 75,9% dos funcionários declaram que suas expectativas profissionais ou não foram atendidas, ou foram apenas parcialmente atendidas. Entre os motivos causadores de frustrações mais citados, despontam como causas potenciais de desligamento: o

plano de carreira e a impossibilidade de crescimento e a remuneração. No cruzamento entre a citada afirmação quanto ao atendimento das expectativas com o tempo de atividade no Banco, observa-se que essa percepção de que as expectativas profissionais não são atendidas, ou o são apenas parcialmente, surge com o passar dos anos de atividade, pois 65% dos funcionários com até dois anos de trabalho afirmam que suas expectativas profissionais estão sendo atendidas.

Salienta-se que a primeira razão indicada como motivador para ingresso na instituição foi a estabilidade no emprego público, citada por 63,2% dos pesquisados e em segundo lugar estão os salários e benefícios apontados por 48,3% da amostra. Quanto ao último item, que está intimamente ligado ao plano de carreira, foi estipulado no acordo coletivo em setembro de 2010 que o Banco em questão faria um estudo para propor e implantar um novo plano de carreira e remuneração, sobre o qual os empregados, independente da geração a qual pertencem, nutrem uma grande expectativa, muito embora os funcionários mais antigos se mostrem céticos.

Cabe destacar também a unanimidade ao escolher o item “o relacionamento com os colegas” como o ponto positivo da experiência profissional nesta instituição, apontado tanto pelos funcionários ativos (72,8% da amostra), quanto pelos ex-funcionários (100% da amostra) participantes da pesquisa. Este dado surpreende positivamente, já que é bastante salutar para a organização e pode ser apontado como um atrativo para retenção de talentos da Geração Y, uma vez que, segundo Lipkin e Perrymore (2010), os jovens dessa geração valorizam mais seus relacionamentos do que o trabalho e outros compromissos e se sentem melhor em atividades com contato social. De acordo com a teoria da higiene-motivação de Herzberg, o bom relacionamento com os colegas é um fator higiênico que, quando não atendido, resulta em insatisfação com o trabalho.

Outra importante constatação foi que 80,7% dos pedidos de exoneração são de funcionários enquadrados na Geração Y, ao passo que as contratações de funcionários dessa geração representam 74,8% do total das admissões, ou seja, proporcionalmente, há mais pedidos de desligamento quando se observa indivíduos admitidos pertencentes a tal geração. Porém, esse fato isoladamente não responde à questão principal desse estudo sobre a ligação entre a rotatividade e o perfil psicológico da Geração Y. É possível que a maior incidência de desligamentos dentre esses jovens esteja relacionada às suas características, pois eles próprios se definem como ambiciosos, flexíveis, questionadores, criativos, dinâmicos,

imediatistas e impacientes, conforme se observa nas respostas à questão cinco do questionário, Oliveira (2011) ainda os qualifica como curiosos, comunicativos, hiperativos, ansiosos, autoconfiantes em excesso e, principalmente, desapegados da empresa. Lipkin e Perrymore (2010) apontam ainda o excesso do envolvimento dos pais, oferecendo apoio emocional e financeiro incondicional. Mas também é possível que a rotatividade superior nessa geração esteja associada simplesmente ao fato de que o mercado de trabalho costuma ser mais “generoso” com os jovens de maior escolaridade e, portanto, com o avançar da idade e aumento das responsabilidades pessoais, os indivíduos passem a priorizar a estabilidade no emprego. Mas é fato que, se os jovens estiverem satisfeitos, não haverá necessidade de buscar novas oportunidades no mercado. Porém, não é possível afirmar taxativamente que essa insatisfação seja fruto apenas da inquietação e do imediatismo desses jovens.

Propõe-se para futuros estudos, comparar o percentual de exoneração do Banco Beta com outras instituições financeiras públicas para verificar se essa rotatividade é comum aos demais bancos. Além disso, propõe-se realizar nova pesquisa aplicando um questionário idêntico ao utilizado no presente estudo, porém direcionando-o aos funcionários ativos de outras gerações, assim será possível identificar se os pontos levantados, tanto positivos quanto negativos, são frutos das características peculiares da geração à qual a amostra pertence, ou, no caso de respostas similares em todas as gerações, seria possível presumir que na realidade as expectativas e frustrações refletem apenas o resultado do clima organizacional instituído no referido Banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 1994.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. V.1.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.fdrh.rs.gov.br/editais>. Acesso em: 27 abr. 2011.

IZAWA, M. C. da S., ALVES, S. SCHOLTZE, S. Políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista. Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil. 2004.

LIPKIN, Nicole. PERRYMORE, April. A Geração Y no Trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2010.

MOWEN, John C. MINOR Michael S. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y, Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PONTES, B. R. Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. 7º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e Perspectivas. 7º Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

YIN, R. K. Case Study Research: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

APÊNDICES

A) QUESTIONÁRIO 1: FUNCIONÁRIOS ATIVOS DA GERAÇÃO Y

Questão 1 .

Em que ano você nasceu?

Questão 2.

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Questão 3.

Qual é a sua escolaridade?

- Ensino Médio
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-graduação

Outro (especifique)

Questão 4.

Em que mês e ano você ingressou no Banco Beta?

Questão 5.

Você percebe que possui alguma das características abaixo? (Assinale tantas quantas identifica em você):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> impulsividade | <input type="checkbox"/> individualismo |
| <input type="checkbox"/> questionador(a) | <input type="checkbox"/> indiferença à hierarquia |
| <input type="checkbox"/> impaciência | <input type="checkbox"/> imediatismo |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> flexibilidade | <input type="checkbox"/> aversão a rotinas |
| <input type="checkbox"/> ambição | <input type="checkbox"/> dinamismo |
| <input type="checkbox"/> criatividade | <input type="checkbox"/> aversão a normas e burocracias |
| <input type="checkbox"/> intolerância a frustrações | <input type="checkbox"/> dificuldade de concentração |

Questão 6.

O que o motivou a prestar o concurso para trabalhar no Banco Beta?

- Estabilidade da carreira pública
- Salário e benefícios
- Perspectiva de ascensão profissional
- Falta de melhores opções no mercado
- A imagem da empresa

Outro (especifique)

Questão 7.

Você considera que suas expectativas profissionais estão sendo atendidas?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Comentários (especifique)

Questão 8.

Quais os pontos positivos você destaca em sua experiência profissional no Banco Beta?

- Clareza de normas e organização do trabalho
- Treinamento oferecido
- Reconhecimento dos gestores
- Bom relacionamento com os demais funcionários
- Oportunidades de crescimento
- Estilo de liderança

Outro (especifique)

Questão 9.

Quais os pontos negativos você destaca em sua experiência profissional no Banco Beta?

- Excesso de normas e burocracia
- Falta de reconhecimento
- Falta de oportunidades de crescimento
- Estilo de liderança

Outro (especifique)

Questão 10.

Algum destes itens já lhe fez pensar em deixar este emprego?

Não

Sim

Qual?

B) QUESTIONÁRIO 2: FUNCIONÁRIOS DA GERAÇÃO Y EXONERADOS A PEDIDO

Questão 1.

Informe:

Escolaridade	Sexo	Ano de nascimento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Questão 2.

Em que mês e ano você ingressou no Banco Beta?

Questão 3.

O que o motivou a prestar o concurso para trabalhar no Banco Beta?

- Estabilidade da carreira pública
- Salário e benefícios
- Perspectiva de ascensão profissional
- Falta de melhores opções no mercado
- A imagem da empresa
- Outro (especifique)

Questão 4.

Por quanto tempo você permaneceu trabalhando no Banco Beta?

Tempo em meses:

Questão 5.

Você considera que suas expectativas profissionais foram atendidas?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Comentários (especifique)

Questão 6.

Quais os pontos positivos você destaca em sua experiência profissional no Banco Beta?

- Treinamento oferecido
- Clareza de normas e organização do trabalho
- Reconhecimento dos gestores
- Relacionamento com colegas
- Oportunidades de crescimento
- Estilo de liderança

Outro (especifique)

Questão 7.

Quais os pontos negativos você destaca em sua experiência profissional no Banco Beta?

- Excesso de normas e burocracia
- Falta de reconhecimento
- Falta de oportunidades de crescimento
- Estilo de liderança

Outro (especifique)

Questão 8.

A Geração Y (nascidos entre 1980 até meados dos anos 90) é conhecida por algumas características peculiares. O seu desligamento do Banco Beta pode ter relação com as características da Geração Y?

- Não
- Sim

Quais?

Questão 9.

Quais foram as razões do seu desligamento?

- Remuneração insatisfatória
- Outro emprego na iniciativa privada
- Outro emprego na iniciativa pública
- Muita pressão em relação ao atingimento de metas
- Falta de perspectiva de crescimento profissional a curto prazo
- Insatisfação quanto às atividades exercidas
- Estilo de liderança

Outro (especifique)

Questão 10.

Você voltaria a trabalhar no Banco Beta?

Não

Sim

Talvez

Comentários