

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO –
Vol. 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof^a Dr^a Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a. Dr^a. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a. Dr^a. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
294 p. : 2.154 kbytes – (Administração; v. 2)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-46-2

DOI: 10.22533/at.ed.462011117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO <i>Nádyá Regina Bilibio Antonello, Orlinda de Fátima César Silva, Bruna Moura Beck e Isabela Laíse Nogara</i>	7
CAPÍTULO II	
ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>Juliana Carvalho de Sousa, Francisco Roberto Pinto e Rafaela Gomes da Silva</i>	22
CAPÍTULO III	
CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN <i>Thaís Lopes de Sousa Alves.....</i>	36
CAPÍTULO IV	
PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO <i>Lucas Gabriel Bezerra Lima e Erick Barros Nascimento</i>	52
CAPÍTULO V	
A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL <i>Raul Rotondano Astigarraga e Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.</i>	65
CAPÍTULO VI	
NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO <i>Diego Frazatto Pedrosa, Osmar Aparecido Machado e Robson Sanches</i>	85
CAPÍTULO VII	
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>Marcio Luiz Fernandes, Renato Luis Carpenedo, Ana Paula Lindner, Alexsandro Pinto Rodrigues, Michelle Fernanda Faita Rodrigues e Nathana Roberta Dal Maso Milan...105</i>	105

CAPÍTULO VIII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Jussara Fernandes Leite , Luciano José Vieira Franco , Lídia de Paula Pessoa , Bruno Silva Alencar e Fagner Pereira119

CAPÍTULO IX

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra134

CAPÍTULO X

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

Irene Reis, Ezequiel Alves de Godoi Sodré, Tereza Cristina Pinheiro de Lima, C rbio Almeida Waqued e Denise L cia Mateus Gomes Nepomuceno.....148

CAPÍTULO XI

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Osnei Francisco Alves, Amanda Rafaeli Vandoski, Erika Malinovski Pereira, Ingrid Ana de Melo Gabassi e Jussara de Fátima de Oliveira165

CAPÍTULO XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques , Nicemara Cardoso Silva, Jacqueline de Andrade, Edvandra Augusta Machado Pereira e Lourival de Freitas177

CAPÍTULO XIII

GESTÃO DA ATEN O BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A  TICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

Lilia Patrícia de Souza Melo, Alessandra Carla Ceolin e Alexandre de Melo Abicht193

CAPÍTULO XIV

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Fernando César de Lima., Maria Ivania Almeida Gomes Porto, Hannah Miranda Moras e Amanda Priscila da Silva.....206

CAPÍTULO XV

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

Maria das Candeias Silveira de Moraes, Sidneia Maia de Oliveira Rego, Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (in memorian) e Larissa da Silva Ferreira Alves222

CAPÍTULO XVI	
PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB	
<i>Denilson Costa de Carvalho, Rhaul Jardel Duarte Cavalcante, José Alef dos Santos Pessoa, José Ricarte Feitosa Filho e Arthur Micael Abrantes Estrela</i>	<i>239</i>
CAPÍTULO XVII	
PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA	
<i>Selma Regina de Andrade, Bruna Carla Voltolini, Talita Piccoli e Andriela Backes Ruoff</i>	<i>254</i>
CAPÍTULO XVIII	
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	
<i>Amarildo Maia Rolim e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>284</i>
CAPÍTULO XIX	
PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO	
<i>Camila Avosani Zago e Helios Malebranche.....</i>	<i>284</i>
Sobre o organizador.....	302
Sobre os autores.....	303

CAPÍTULO V

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL

**Raul Rotondano Astigarraga
Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.**

A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL

Raul Rotondano Astigarraga

Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas (FATECS)

Brasília – Distrito Federal

Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas (FATECS)

Brasília – Distrito Federal

RESUMO: Nas últimas décadas as constantes mudanças vivenciadas no mercado de trabalho têm gerado desafios aos gestores de empresas, como, por exemplo, os voltados para a retenção e desenvolvimento do capital humano e os voltados ao conflito geracional no ambiente organizacional. O presente trabalho objetivou analisar os principais fatores para a retenção dos talentos da geração y no ambiente de trabalho. A pesquisa consiste em um estudo de caso aplicado com abordagem qualitativa em uma agência de *live Marketing* no Distrito Federal. O desenvolvimento da pesquisa procurou contextualizar a geração Y através de seus antecessores, denominados as gerações dos Veteranos, Baby-boom e X. Para tanto, buscou expor suas principais características; apresentar a importância da cultura organizacional e o impacto dessas questões para o jovem *Millennial* estabelecendo um paralelo com o conceito de talentos. Ao final foi possível apontar que dentre os principais fatores que motivam a permanência desses jovens talentos na organização estudada, estão: o investimento da empresa em cursos, o ambiente de trabalho mais jovem e a equipe formada em sua maioria por pessoas da geração X e Y.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional. Retenção de talentos. Geração Y.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho no século XXI é constituído pelo predomínio das gerações Baby Boom, X e Y. A geração de boomers, segundo Zemke et al. (2008), abrange indivíduos nascidos após a segunda guerra mundial, faixa etária de 55 a 75 anos, época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, composta pela faixa etária entre 35 a 55 anos, surgiu após a geração dos boomers. A geração Y comporta jovens com idades que variam entre 15 a 35 anos, que nasceram após a geração X, em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo. O mercado ainda abrigará uma quarta geração que, a partir dos próximos anos, começará a ingressar neste cenário de maneira mais presente, a Geração Z. Os valores e características de cada uma contrasta com a outra, gerando conflitos idealistas entre

elas, tornando-se um problema cultural dentro das organizações, como o choque de gestão e a “quebra” de hierarquia.

As gerações são constituídas de indivíduos nascidos numa mesma época, que partilham dos mesmos valores e que costumam diferir das gerações precedentes. Atualmente há quatro gerações, sendo o enfoque deste artigo a Geração conhecida como Y ou Millennials, sendo delimitado pelo contexto das organizações no cenário brasileiro atual (OLIVEIRA, 2010; ZEMKE et al., 2008).

A geração Y é a mais nova de toda as gerações, muitos indivíduos que a constituem almejam expor suas ideias, se desenvolver e também saciar toda sua expectativa. Por ser muito complexa e dinâmica, as organizações estão enfrentando dificuldades para reter jovens talentos pertencentes à esta geração, visto que não possuem “lealdade corporativa” como uma de suas características. Este artigo foca no mercado de trabalho para a geração Y e pretende responder a seguinte pergunta: Quais as principais estratégias que podem ser adotadas por uma organização afim de reter talentos da Geração Y?

O artigo em questão tem o objetivo de analisar as estratégias adotadas para a retenção de talentos da geração y em uma organização privada no Distrito Federal. Além disso abordará o conceito de gerações, o histórico das gerações que fazem parte do contexto organizacional e suas características. O trabalho acadêmico apresentará análises de dados obtidos através de pesquisas realizadas, por empresas especializadas em recursos humanos, sobre as motivações e expectativas da geração Y bem como a correlação com a dificuldade das organizações em reter esses talentos.

Trata-se de uma temática de grande relevância organizacional por englobar diferentes áreas do conhecimento. Além disso, o artigo tem como foco alimentar a discussão sobre a retenção dos talentos da geração Y em uma organização gerenciada por colaboradores de outras gerações e visa, também, destacar suas principais características, fatores de conflitos, comportamentos e possíveis soluções para que seja possível a convivência de ambos, afim de que haja um somatório de ganhos para a organização.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos campos de estudos que constitui o comportamento organizacional é o da cultura organizacional. Através dela é possível verificar a identidade e as características de uma empresa, diferenciando-a das demais. Assim como um indivíduo é constituído de valores e experiências influenciados pela cultura em que está inserido, as organizações também podem ser consideradas uma identidade intrínseca da empresa (ROBBINS, 2010; LACOMBE, 2012).

Uma das definições de cultura organizacional citadas por Lacombe (2012), consiste em padrões de comportamentos e atitudes que servem de base para as tomadas de decisões na empresa. Esses padrões são definidos pelo conjunto de valores presentes em uma organização, além de permear as relações entre os

colaboradores e os níveis hierárquicos.

Robbins (2010) define cultura organizacional como o conjunto de valores compartilhados pelos colaboradores de uma organização e que a torna diferente das demais. O autor cita, também, que há sete características básicas que definem a cultura de uma empresa, variando em níveis de acordo com a cultura de cada organização. São elas: Inovação; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; foco na pessoa; foco na equipe; agressividade e estabilidade.

A cultura passa, portanto, a ser um elemento de coesão dentro de uma organização o que permite que suas decisões e ações tenham coerência e embasamento para cumprir metas pré-estabelecidas. Contudo, para que os colaboradores tenham satisfação e bom desempenho é necessário que estejam em sintonia com a cultura da organização, além do compartilhamento de valores em comum (LACOMBE, 2012; ROBBINS, 2010).

A tabela abaixo destaca elementos que permitem a identificação da cultura organizacional e sua melhor compreensão, tanto a nível superficial e visível, quanto a um nível mais profundo, mas que exige maior tempo de observação.

Tabela 1- Os 3 níveis da cultura

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Artefatos Visíveis	Consiste na parte física e perceptível da cultura como comportamentos, a estrutura física, o nível de formalidade dos funcionários, a disposição das mesas de trabalho e na forma de comunicação.
Valores Visíveis e Conscientes	Está ligado à estrutura hierárquica da organização e em como as funções são desempenhadas. Este nível é perceptível nas normas internas, no planejamento, em como as autoridades se comportam e resolvem conflitos e problemas e também em como a organização mostra-se envolvida aos processos de criação.
Premissas Básicas	Consiste no pensamento sobre as relações do ambiente, as relações humanas, da ética e da realidade. São características são adquiridas de forma inconscientes e pode ser definido como um guia padronizado de como se deve pensar, agir e sentir. Todos esses fatores servem de base para a constituição de uma cultura.

Fonte: Elaborado a partir de Lacombe, 2012, p.53

A cultura organizacional em determinados níveis, pode ser facilmente percebida, uma vez que ela reflete no modo como os colaboradores se socializam e se comunicam, na forma de se vestir, pensar, diagnosticar e solucionar problemas e até na capacidade de se mostrar criativa ou não.

Na formação da cultura, os valores são convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência. (ROBBINS, 2010).

Apesar de cada organização possuir sua própria cultura, podem haver características comuns à todas as empresas que atuam em um determinado ramo. Sendo assim, pode-se concluir que a cultura não é só definida pelos fundadores e colaboradores, mas também pelas condições do negócio (LACOMBE, 2012).

A imersão em uma cultura pode ocorrer por meio das histórias, rituais, símbolos e linguagens. Quanto mais forte a cultura estiver presente nos colaboradores, menos serão necessários o desenvolvimento e a regulamentação de normas, pois estarão alinhados aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

O processo do nascimento de uma cultura ocorre em três etapas. A primeira

fase nasce com o compartilhamento dos valores pelos fundadores, seguida pela segunda que se inicia com a definição dos comportamentos que serão aceitos e recusados e, por fim, a última fase acontece pelo processo de socialização interna e adequação dos colaboradores aos valores organizacionais (ROBBINS, 2010).

Figura 1 - Processo de formação da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.512).

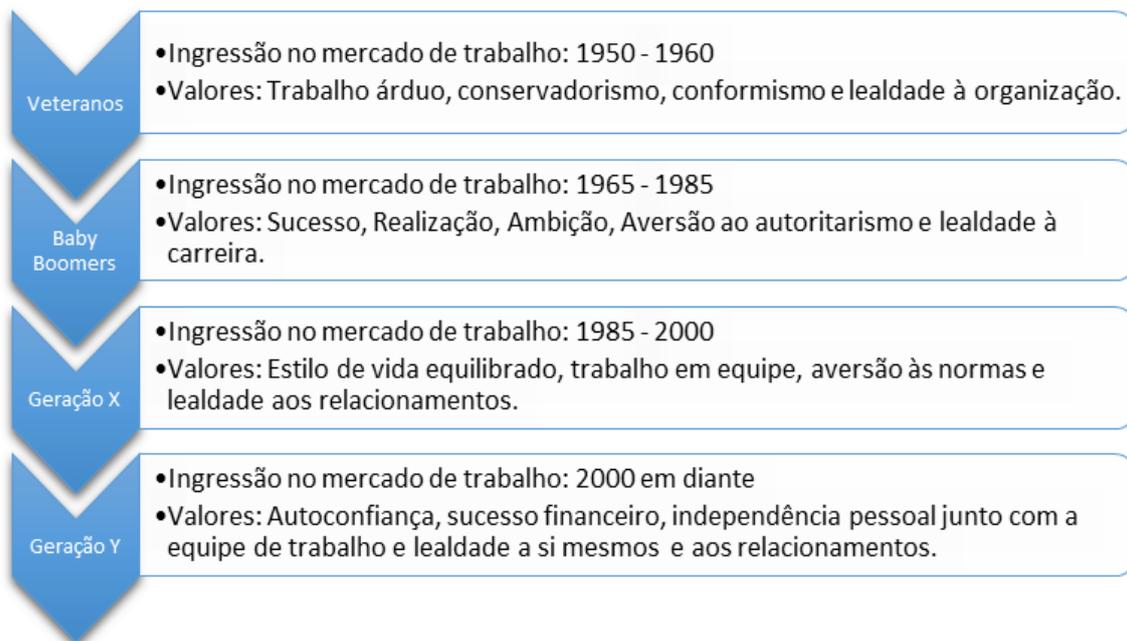
As culturas fortes são constituídas por indivíduos que tendem a reforçar a continuidade de sua cultura frente às outras, porém isso pode se tornar um problema a partir do momento em que houver a necessidade de mudança. As pessoas tendem a dificultar a mudança, muitas vezes causadas por fatores externos, levando a alta administração agir de maneira mais ativa. Fatores externos como avanços tecnológicos, alterações dos valores sociais, tendências mercadológicas e demográficas influenciam a cultura da organização (LACOMBE, 2012).

O conflito geracional é um dos principais fatores que dificultam a mudança cultural dentro das organizações. Quando há gerações diferentes que se contrastam quanto aos valores e comportamentos, acarreta-se em um cenário interno que pode se tornar um ponto fraco para a empresa. A seguir serão aprofundadas as percepções sobre as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho.

2.1. GERAÇÕES: VETERANOS, BABY-BOOM, X E Y

No século XXI as organizações encontram-se em um mundo plenamente conectado graças ao surgimento e avanço das novas tecnologias, principalmente àquelas focadas nas trocas de informações e conhecimentos. Em um cenário global de grandes mudanças econômicas, políticas e sociais, as empresas passaram a ter que se adaptar a esse processo instável. Além disso, essas organizações são compostas de vários colaboradores pertencentes às gerações: veteranos, *baby-boom*, X e Y, com características, valores, comportamentos e vivências diferentes umas das outras. A figura 2 apresenta algumas características dessas gerações.

Figura 2 - Valores Geracionais



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.140).

Observa-se, portanto, que cada geração é marcada por características próprias e que com o passar dos anos elas passam por um processo de transformação. Por isso, é preciso compreender o conceito de geração para aprofundar essa análise.

Pode-se dizer que as gerações são fruto de processos históricos e de transformações nos sistemas de valores, sendo que cada uma delas reflete através de seus comportamentos todos esses fatores que as caracterizam.

Conforme mencionado anteriormente, os veteranos compreendem os nascidos entre 1922 e 1943. Vivenciaram o cenário da segunda guerra mundial e por ela foram influenciados. Já os *baby-boom*, nascidos entre 1943 e 1960, após a segunda guerra mundial, cresceram em uma época de otimismo, oportunidades e progressos. A geração X, nascidos entre 1960 e 1980, surgiram após a geração dos *boomers* e constituem a sombra da geração anterior. Por sua vez, a geração Y, que surgiu entre 1980 e 2000, nasceu em um cenário de alta tecnologia e renovação do otimismo (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.1. VETERANOS

A geração dos veteranos, mais conhecidos como tradicionalistas, estavam situados em um cenário de grande incentivo ao militarismo e à produção industrial, havia tensões entre os países e de grande instabilidade. Contexto marcado pela guerra e por desastres, assim desenvolveram-se valores de solidariedade e compaixão, o que colaborou para forte influência nas futuras decisões na vida adulta.

Geração, esta, focada no trabalho árduo devido ao processo de reestruturação da sociedade. O período em que estavam situados influenciou fortemente nos valores dos veteranos, tornando-os leais ao trabalho, respeitosos quanto às autoridades e também às regras. Uma das filosofias desta geração era a de que o trabalho viria em primeiro lugar. Geração marcada pela honra, disciplina, o respeito e a organização (OLIVEIRA, 2010).

O estilo de liderança dos veteranos é baseado no autoritarismo, o líder assume todas as decisões e responsabilidades, espera lealdade e dedicação ao trabalho. Suas crenças no trabalho em equipe têm como modelo o militarismo, condição que sempre terá alguém se sobrepondo aos demais e que será a voz de comando. Pode-se dizer que o líder da equipe sempre terá a última palavra. Outra característica é a de aversão ao risco, preferindo assim a estabilidade (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.2. BABY-BOOM

Os baby-boom estão inseridos em um contexto do pós-guerra e em um cenário mundial de grande otimismo, pois a sociedade passava por uma reconstrução. Havia o pensamento comum de que realmente era um tempo melhor que o que fora vivido pela geração anterior e isso impactou na forma como foram educados, com rigidez disciplinar. Essa geração foi moldada aos valores familiares e na disciplina no trabalho e nos estudos, cujo principal valor era o respeito pelas autoridades, não havia espaço para diálogos e contestações o que acabava impactando na cultura da época e refletia claramente nas formas de se vestir, resquícios do militarismo da geração anterior. Diante de um cenário de muitas regras e disciplinas, surgiram movimentos contestadores e de rebeldes com a finalidade de pôr fim ao autoritarismo imposto pelos veteranos, tempo marcado pela transgressão das regras e de toda ordem estabelecida. As mídias da época, como o cinema e a música, foram instrumentos que influenciaram fortemente os jovens e promoveram o culto à rebeldia. (OLIVEIRA, 2010).

Os *Boomers* têm como uma de suas características o egocentrismo, além de possuírem o pensamento de que nada é impossível e que cada dificuldade é uma oportunidade para a autoproteção. São bastantes competitivos, onde o negócio é um campo de batalha. Já a ética era mais voltada para o campo pessoal do que o profissional. Indivíduos dessa geração se preocupam com o ambiente de trabalho e que haja a cordialidade. Possuem a necessidade de se auto afirmarem, sendo os resultados os grandes instrumentos de influência sobre si. O trabalho é colocado como prioridade e tendem a trabalhar em quaisquer tipos de organizações (ZEMKE *et al.*, 2008).

A geração dos *boomers* deu origem a Geração X, contextualizada por um período de muitas revoluções onde vários líderes políticos foram assassinados.

2.1.3. GERAÇÃO X

Oriunda dos boomers, a geração X presenciou a guerra do Vietnã e várias outras revoluções políticas, econômicas e sociais; que influenciaram na disseminação de um sentimento de ceticismo e vulnerabilidade nas autoridades. Assim como no período da geração anterior, houve diversos movimentos de ruptura com todas as questões padronizadas e convencionais, a família por exemplo. Época marcada, também, pelo surgimento da televisão, usado como um instrumento auxiliar de educação nessa época. Essa geração não foi fortemente influenciada pelos valores da anterior, sendo livre para constituir seus próprios valores como a maturidade financeira e sua independência. Tem como característica a omissão de opiniões e submissão às autoridades, além de serem influenciados pelos movimentos sociais da época e pela evolução tecnológica. A falta de crença nas autoridades impactou no culto ao egocentrismo, tornaram-se mais autossuficientes priorizando mais o contexto profissional. Em síntese, foi uma geração pragmática e autoconfiante que buscava a igualdade (OLIVEIRA, 2010).

As características que diferenciam a Geração X das demais, são baseadas no ceticismo e materialismo, tornando-a um grupo fragmentado onde alguns se rebelam através dos movimentos sociais e outros evitam esse contexto. Os indivíduos desse período são avessos ao autoritarismo mais radical, além de flexíveis e bastante adeptos as mudanças. São bastante qualificados e de fácil adaptabilidade quando se refere aos cargos ou ao trabalho em equipe ou individual (ZEMKE *et al.*, 2008).

2.1.4. GERAÇÃO Y

A geração Y, também fruto dos *boomers*, constitui uma das mais atuais de todas as outras, pois ainda estão adentrando ao mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração são considerados bastante informados, embora ainda desconheçam uma forma de unificar todo o conhecimento adquirido com a finalidade de colocá-los em prática no dia-dia. Foram educados de forma bastante flexível, presente e mais informativa, tornando-se a geração com qualificação mais elevada, contrapondo às gerações anteriores, sendo a tecnologia o grande papel influenciador nessa questão. Um importante instrumento que influenciou nos valores dessa geração foram os jogos de videogame, que impuseram a busca pela superação dos desafios, o reconhecimento como recompensa, a competição e a interação como valores geracionais para os indivíduos nascidos nesse período, mas foi com a popularização da internet que essa geração conseguiu mostrar todo o seu potencial, permitindo uma maior absorção de conhecimento e de compartilhamento, além de estreitar ainda mais a comunicação. Todo esse cenário de grande flexibilidade, interação e de tecnologia a tornou uma das gerações mais complexas e independentes (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Zemke *et al.* (2008), a geração Y é bastante otimista, prezam pela tolerância, gostam de trabalhar e de aprender. Pode-se dizer que é uma versão

melhorada da geração dos tradicionalista e isso se justifica por terem maior afinidade com os veteranos. São constituídos da mescla de algumas características das gerações anteriores: A ética do trabalho em equipe dos *boomers*, com a crença em si mesmo dos veteranos e com a facilidade pela tecnologia da geração X.

A geração Y é, também, conhecida como Geração, da internet ou *IGeração*. As pessoas que constituem esse grupo foram criadas com bastante autoestima e autonomia para tomar suas próprias decisões. São bastantes criativos, valorizam o tempo livre, o trabalho não é colocado como o centro de tudo e prezam bastante pelo *feedback*. Uma questão que é considerada um dos defeitos dessa geração, consiste na dificuldade de aceitação dos erros e fracassos, falta de autoconhecimento e na incapacidade de focar no presente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

A tabela 2 abaixo apresenta um comparativo entre as principais características das quatro gerações supracitadas.

Tabela 2 - As gerações e suas características

Geração	Período do nascimento	Características
Veteranos / Tradicionalistas/ Belle époque	1922 - 1943	Consistentes, autoritários, uniformidade, forte sentido de dever, racionais, disciplina, lealdade, culto ao passado, legalidade e ordem.
Baby - Boom	1943 - 1960	Crença no progresso econômico e social, egocentrismo, otimistas, colaborativos.
Geração X	1960 - 1980	Autoconfiantes, céticos, crença nas famílias, Equilíbrio profissional e pessoal, cumprimento de objetivos e não dos prazos, informalidade no ambiente de trabalho, avessos ao autoritarismo, Criativos.
Geração Y	1980 - 2000	Fácil adaptabilidade, muito otimistas, ambição pelo aprendizado, acúmulo de conhecimento em diversas áreas.

Fonte: Adaptado de Zemke et al., (2008).

O cenário atual dentro e fora das organizações consiste em um convívio multigeracional, ou seja, várias gerações interagindo umas com as outras, cada uma com seus valores e experiências divergentes. As diferenças afetam nos relacionamentos e na interação entre elas, está a chave para o equilíbrio no convívio geracional (OLIVEIRA, 2010).

2.2. A RETENÇÃO DE TALENTOS E A GERAÇÃO Y

O convívio das gerações pode ser algo positivo pela possibilidade de troca e busca de inovação dos processos tradicionais, entretanto, um dos desafios presentes no mercado de trabalho tem sido a inclusão e a retenção da geração Y. Com o avanço das telecomunicações as pessoas passaram a ter fácil acesso ao conhecimento e essa geração já nasce neste contexto específico. As organizações também procuram se adaptar a este cenário de grande dinamismo, uma das grandes

mudanças está relacionada à valorização do conhecimento e conseqüentemente do capital humano, sendo esta uma das principais “matérias-primas” que as empresas tanto almejam nos dias atuais e cabe à gestão de pessoas definir as melhores estratégias para o fazer.

A geração Y pode ser considerada a mais complexa e dinâmica comparando-a com as outras, pelo simples fato de que possui grandes expectativas e por se frustrar facilmente levando a uma possível desmotivação. Além disso, a não possui a “lealdade corporativa” visto em outras gerações, levando o departamento de gestão de pessoas das organizações a revisarem suas políticas de retenção e de motivação, afim de reter jovens talentos (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010).

A tabela 3 reforça a questão de suas expectativas quanto a sua permanência no mercado.

Tabela 3 - Geração Y: Atração, Retenção e Gestão

Geração Y: Atração, Retenção e Gestão.	
O que os atrai?	Valorizam a diversidade. Fatores que influenciam a escolha do emprego: estabilidade, equilíbrio (Profissional-Pessoal), nível salarial adequado.
O que esperam como remuneração?	Remuneração associada a resultados. Expectativas de alta remuneração, para manutenção de alto padrão de vida.
O que os reterá?	A responsabilidade individual e a liberdade para a tomada de decisões são fundamentais. Acreditam mais na decisão em conjunto do que hierárquica. Maior flexibilidade de tempo e espaço afim da manutenção da sua esfera privada. Respeito ao estilo de vida e no seu enfoque no trabalho.
Em que ambiente darão o máximo de si?	Comunicação: Fluida e Aberta. Desenvolvimento profissional com oportunidades de aprendizado e com desafios profissionais. Clima próximo, agradável e que estimule e premie a iniciativa.
O que as organizações oferecem?	Alto nível de formação. Iniciativa e criatividade. Resultados.

Fonte: DOS SANTOS, Fonte: DOS SANTOS 2011 apud FLINK et al., 2012, p.14

Pode-se dizer que reter talentos é um dos desafios dos gestores de Recursos Humanos na atualidade, é necessário entender as principais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores, o que inclui a geração Y. Algumas pesquisas sobre este tema fornecem dados que poderão ser utilizados para a formação de uma política de retenção desses profissionais. Em uma publicação para a Harvard Business Review, Meinster (2010) destaca-se uma pesquisa, feita com indivíduos da Millennials, a importância dos *feedbacks*, as oportunidades voltadas para o aprendizado, o espaço para desenvolvimento de novas amizades, além de que toda essa experiência os leve para algo maior. Retratadas na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Expectativas da geração Y

O que a geração Y espera...		
Do chefe	Da Organização	Aprender
Ajuda para evoluir pelo plano de carreira.	Desenvolvimento de habilidades para o futuro.	Habilidades técnicas para sua área de conhecimento.
Feedback Honesto.	Valores sólidos.	Técnicas de autogestão e produtividade pessoal.
Orientação e Coaching.	Personalização dos pacotes de benefícios e recompensas.	Liderança.
Recomendação para programas formais de desenvolvimento.	Capacidade de equilibrar vida profissional e pessoal.	Conhecimento do setor ou função.
Flexibilidade de horários.	Plano de carreira claro.	Criatividade e estratégias de inovação.

Fonte: Adaptado de Meinster (2010).

É comum encontrar dentre as estratégias adotadas pelas empresa, o estágio e os processos *trainee* para identificar os possíveis talentos. Acredita-se que através desses programas obtém-se: uma melhor avaliação das capacidades dos talentos, acompanhamento do desenvolvimento de competências e uma análise sobre a adaptação desses jovens profissionais na cultura organizacional.

Uma pesquisa realizada em 2014 pela Cia de Talentos revelou algumas questões que são valorizadas pelos colaboradores da geração Y, que podem servir de base para formação de estratégias com a finalidade de reter esses jovens profissionais. A tabela abaixo contém os fatores levantados.

Tabela 5 - Expectativas do Jovem Y

<p>O que o trabalho deve proporcionar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade Financeira • Realização e prazer • Qualidade de vida • Reconhecimento 	<p>Emoções e a vida profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade • Coragem • Paciência • Ânimo/ Energia • Felicidade • Realização 	<p>Tempo Ideal na mesma empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 13 e 18 meses tempo indicado pela maioria dos entrevistados • Domínio da atividade = Estagnação e falta de desafios. • Mudança = Obrigada a sair da zona de conforto.
<p>Indicativos de realização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Negócio Próprio • MBA, Mestrado, Doutorado • Cargo de Liderança • Fazer a diferença 	<p>Investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvimento do colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso de Pós Graduação • Programa de Coaching/Mentoring • Treinamentos "On the Job" • Programas de Job Rotation • Palestras e Workshops 	<p>Empresas dos sonhos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Google • Petrobrás • Oderbrecht • Itaú • Vale • PWC • Nestlé • Apple • P&G • AMBEV

Fonte: Cia de Talentos – Empresa dos sonhos (2014)

Outra pesquisa, realizada por Lipkin e Perrymore (2010), constatou fatores que influenciam a busca do jovem por um emprego, e que corroboram com o seu desenvolvimento ao longo da carreira. Além disso, a pesquisa indica que os jovens da Geração Y são impulsionados mais pela motivação externa do que pela motivação interna. Os autores destacam que a organização deve procurar o equilíbrio entre a utilização de recompensas ditas externas e a criação e desenvolvimento de motivações internas, evitando o surgimento de um ciclo de dependência que poderá trazer resultados negativos e ineficientes para ambos os lados. Abaixo seguem algumas questões apontadas pelas autoras, que influenciam na manutenção e desenvolvimento do jovem nas organizações (LIPKIN; PERRYMORE, 2010):

- Reconhecimento do desempenho através de elogios e feedbacks constantes, principalmente dos chefes e supervisores.
- Flexibilidade quanto aos dias e semanas de trabalho.
- Menos rigidez em relação à vestimenta profissional.
- Menos formalidade.
- Mais acesso à mídia digital.
- Menos formalidade

- Clima de trabalho em equipe.
- Integração entre a vida profissional e a vida pessoal.

As teorias e estudos supracitados auxiliam na compreensão dos conceitos sobre: a importância do comportamento humano no contexto organizacional; a contextualização e caracterização das quatro gerações que constituem o mercado de trabalho do século XXI; além de conceitos sobre talentos, a sua importância para as empresas e a relação com a geração Y em um cenário de grande competitividade organizacional por profissionais talentosos. Todas as questões citadas na teoria de base têm como finalidade criar um embasamento para melhor compreensão dos resultados obtidos com as entrevistas, além de permitir melhor compreensão do recorte de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para este artigo, procurou-se realizar uma pesquisa bibliográfica básica de cunho exploratório, afim de contextualizar e criar um embasamento teórico para o leitor e trata-se de um estudo qualitativo.

A investigação exploratória tem como foco os estudos em áreas onde há pouca informação concentrada e sistematizada. Esse tipo de pesquisa não contém hipóteses em sua estrutura de conhecimento, apesar de que as mesmas poderão surgir ao final do artigo. (VERGARA, 2014)

Por ser um artigo que trata de questões comportamentais, o mesmo tem o objetivo de averiguar as estratégias de retenção de talentos em uma organização, não se pode aplicar o estudo quantitativo para essas questões abordadas. Sendo assim, a pesquisa procura investigar através de forma exploratória e descritiva da realidade observada dentro da organização a qual será aplicada.

A pesquisa qualitativa é de cunho descritivo, ou seja, os dados não podem ser mensuráveis. Tem como base a análise indutiva dos dados, são utilizados a interpretação das questões que acercam a pesquisa e a atribuição de seus significados. (PEREIRA, 2012).

Para a elaboração da pesquisa foi feita a leitura, filtragem e seleção de diversos artigos e livros sobre o tema em questão, procurou-se dar ênfase em publicações mais recentes, pois o assunto é atual tanto no ambiente acadêmico quando no profissional e de pesquisas.

Além disso, o artigo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso como meio da investigação. O estudo de caso consiste em um instrumento de investigação que detém uma restrição de campo de observação podendo ser uma família, empresa, produto, órgão público e até um país. Essa categoria objetiva a profundidade e o detalhamento dos dados, possui flexibilidade quanto a coleta de dados, podendo ou não ser efetuado em campo. (VERGARA, 2014).

Em relação ao campo de coleta de informações, trata-se de uma organização nacional situada em Brasília, Distrito Federal, fundada em 2005. É uma agência de

marketing localizada no Lago Sul/DF. A empresa possui dez anos de mercado desenvolvendo serviços de inteligência aplicada em projetos de *live marketing*, além de projetos de marketing e conteúdo promocional de própria autoria. Possui um vasto portfólio de projetos desenvolvidos para médias e grandes organizações inseridas no mercado brasileiro.

Atualmente a agência contém dois sócios fundadores, trinta e sete colaboradores internos divididos nos seguintes departamentos: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, Atendimento, Produção, Criação e Planejamento.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas categorizadas como semi estruturadas e aplicadas com o gerente, além de mais dois colaboradores da empresa que fazem parte da geração X e Y apresentadas neste artigo.

A entrevista consiste em uma modalidade de coleta de dados e informações, no qual são feitas perguntas para o entrevistado e respondidas oralmente. Podem ser realizadas pessoalmente em ambiente físico ou por meio de mídias interativas. A entrevista em questão é categorizada como semi estruturada, ou seja, uma conversa informal e baseadas em tópicos onde é possível a improvisação de novas questões, mas que possui um objetivo específico que é a coleta de dados que serão utilizados para a pesquisa (VERGARA, 2014).

A pesquisa contemplou três entrevistados pertencentes a cargos e áreas distintas. Um dos entrevistados está há dois anos na empresa exercendo o cargo de gerente de operações, graduado em psicologia e possui trinta e cinco anos de idade. O segundo entrevistado é graduado em publicidade e propaganda, está há quatro meses dentro da agência atuando como assistente de planejamento e possui vinte e um anos de idade. O último entrevistado possui graduação incompleta em psicologia, atua como assistente de recursos humanos dentro da agência há cinco meses e possui vinte e seis anos de idade. A escolha foi feita com base em um perfil geracional, procurando-se abordar indivíduos caracterizados pelas duas últimas gerações, tempo e conhecimento sobre a empresa e também quanto a disponibilidade horária.

As entrevistas foram realizadas na própria agência em uma sala reservada e livre de possíveis interferências, onde estiveram presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. Todas as informações foram gravadas com o consentimento do entrevistado voluntário. O tempo das entrevistas variaram de trinta minutos até uma hora e trinta minutos, sendo respondidas vinte e sete perguntas baseadas no artigo em questão.

Para as análises dos dados foram realizadas as seguintes etapas: Transcrição dos dados levantados por meio da técnica de entrevista semi estruturada, constituindo a etapa um. A etapa dois consistiu na seleção das informações obtidas com a finalidade de apresentar correlação dos dados com o referencial teórico. A etapa três consistiu a análise dos dados obtidos nas entrevistas, assim como contextualização utilizando o referencial teórico e categorização dos dados somado à interpretação do pesquisador sobre esse conjunto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O universo organizacional contendo as quatro gerações interagindo de forma conjunta demanda, por parte dos gestores, habilidades para extrair o que cada uma delas tem de melhor com vistas ao alcance dos resultados da empresa. O choque de culturas pode ser um dos desafios presentes neste ambiente. Assim, se a cultura organizacional, segundo Lacombe (2012), possibilita verificar a identidade e as características da empresa, além de colaborar para sua diferenciação diante das demais e também se trata de um elemento de coesão interna.

Uma das formas de compreender a cultura de uma organização é através dos artefatos visíveis, valores visíveis e conscientes e premissas básicas. Durante a realização das entrevistas, in loco, foi possível observar alguns desses elementos que caracterizam a cultura da organização estudada. Dentre eles estão: vestuário informal e descontraído dos colaboradores e a comunicação informal. Outro aspecto analisado foi a estrutura física e a disposição das mesas, no ambiente não há a divisão entre elas, o que permite uma comunicação aberta e fluida entre os colaboradores.

Eu gosto muito do ambiente de trabalho, da descontração que a gente tem.... Gosto muito da gente 'Po e tal, tem o horário do lanche...são 5, 10, 15, 20 minutinhos no máximo que a gente vai todo mundo pra copa, começa a conversar ai a gente tem toda essa interação entendeu? [...] uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa (Entrevistado 3).

A partir do trecho verifica-se outro fator presente nas entrevistas, os rituais, instrumento de imersão cultural dentro de uma organização segundo Robbins (2010). Estes instrumentos reforçam uma cultura dentro de uma empresa e lhe confere uma maior coesão entre os colaboradores. Os entrevistados citaram eventos de comemoração de aniversário ou de uma data específica, um clássico exemplo de ritual que confere um reforço as identificações culturais da empresa, além de permitir um ambiente fluído e descontraído. Como abordado no trecho abaixo:

Aqui ano passado fizemos uma ação de endomarketing na páscoa pra animar a galera, que achei sensacional, a gente fez é.... arranjamos uma fornecedora para fazer um bolo de copo, aí uma das nossas redatoras escreveu pequenas cartas pra cada colaborador, aí descobrimos o doce que cada um gostava mais, colocamos o recheio específico para cada um no copo e botou uma cartinha. Isso é uma coisa que todos eles gostaram, que todos se sentiram valorizados... 'Po então era pra isso que me perguntaram qual doce eu queria? '. E teve uma situação engraçada que uma colaboradora aqui que é chorona, chorou ao receber e deu pra ver bem essa felicidade dela. Acredito que a partir dessas ações conseguimos reter funcionários. [...] "Ah vamos fazer uma festa" agora a empresa completou 10 anos, ou seja, é uma forma de melhorar a relação, acredito que quando a gente melhora a relação com o colaborador os dois crescem, os dois se desenvolvem o colaborador que crescer, "eu trabalho aqui e quero crescer aqui" e vai gostando e aprendendo. (Entrevistado 3)

Os entrevistados declararam que o ambiente de trabalho, assim como a cultura organizacional e seus valores são elementos relevantes tanto na escolha de uma oportunidade de emprego, quanto na sua permanência. Essas questões estão atreladas às premissas básicas, um dos níveis da cultura abordados por Lacombe, e que consiste nos pensamentos sobre as relações com o ambiente de trabalho como a ética e as relações humanas como retratado abaixo:

Sempre... Sempre (Verifica a cultura e os valores organizacionais antes de se candidatar a um cargo em uma empresa). Eu não consigo trabalhar pra quem eu não admiro. Lógico que a gente não pode ter uma visão muito perfeita das coisas principalmente de cultura, no papel é uma coisa na prática e na vivencia é outra, assim como os valores e tudo isso de psicologia organizacional, administração e tudo mais é lindo no papel, aí tem uma empresa que diz que valoriza o funcionário e o menino tá há 5 anos na empresa e nunca recebeu um feedback. Eu não gosto disso, eu sou muito radical aqui, não tolero preconceito, atitudes ilícitas e todos aqui são muito corretos (Entrevistado 1)

A comunicação foi uma das questões mais abordadas pelos entrevistados, sendo apontado como um dos fatores de relevância dentro da organização. Uma comunicação aberta e liberal com os gestores e a forma como ela acontece entre os funcionários da agência de marketing é um dos motivos de valorização pelos entrevistados, o que permite um ambiente considerado agradável, com trocas de feedbacks entre eles de forma vertical e lateral, sem que haja qualquer tipo de confrontação pessoal.

A forma em que eles (chefes) fazem a gestão da empresa me agrada muito, já que isso faz com que o clima da agência seja muito agradável e acolhedor [...] as pessoas aqui gostam muito daqui... O relacionamento dos chefes com os empregados ajudam bastante. Acho a gestão daqui muito inspiradoras, por se preocupar com os empregados, questão de... É... Incentivo e leveza no ambiente e liberdade de comunicação com meu chefe. [...] A cada trabalho existe alguns *feedbacks* durante sua execução. Isso acontece nos dois. A importância é que é preciso saber dos erros para melhorar o trabalho. (Entrevistado 2)

O ambiente descontraído citado pelos entrevistados confere aos colaboradores alguns níveis de flexibilidade como os relacionados aos horários de trabalho, de comunicação e de equilíbrio entre a vida pessoa e profissional. Todos esses elementos são fatores que contribuem para que os talentos da geração Y consigam se desenvolver e que provavelmente os farão perceber a empresa como um lugar a se permanecer segundo Dos Santos (2011) apud FLINK (2012) e Lipkin e Perrymore (2010).

Flexibilidade pra mim seria por exemplo essa flexibilidade de horário, se você saiu mais tarde pro almoço Permite. Uma empresa inflexível pra mim, ela. "Ah não você quer a gente te dá essa folga, mas vou descontar do seu banco de horas ou tal dia você vai precisar trabalhar" É uma coisa... A meu ver é uma coisa meio mercenária. Aqui na agência a gente nem tem banco de horas, porque a gente se preocupa com o resultado, a pessoa fez o que precisava fazer, então beleza.... Numa agência de promoção, no geral é

um lugar descontraído, a gente sabe que por exemplo uma pessoa que trabalha como diretor de arte tá fazendo desenho e mandando pra cliente pra aprovação, vai ter dia que vai sair cedo e vai ter dia que vai ter uma concorrência na semana seguinte que a pessoa vai estar se descabelando e vai tá todo mundo focado nisso. Teve caso aqui que teve gente que saiu as 2 horas da manhã, nesse caso se não tiver muita coisa a ser feita no dia seguinte "Cara vai dormir, vai descansar...". Já teve um caso de um colega viajou pro carnaval e voltou no domingo a noite, gente não adianta nada viajar a noite e vir de manhã cedo se ele vai tá dormindo de manhã, é melhor pra empresa "tira folga até pelo menos até o horário do almoço". No nosso caso preferimos ser flexíveis. Uma coisa que todo mundo ficou feliz que aconteceu foi sobre usar bermuda, claro que havia bom senso se fosse atender cliente, não iria de bermuda e havaiana, então trocava de roupa rapidinho e ia visitar o cliente. Isso é uma coisa muito boa. (Entrevistado 3).

A partir da análise das entrevistas pode-se inferir que a cultura organizacional e o ambiente são um dos elementos chaves e que influencia em todas as questões abordadas nesse artigo. Questões estas constituídas pela comunicação interna que abre espaço para análise da troca de feedbacks, da forma como é feito o reconhecimento; na flexibilidade de horários e de equilíbrio do pessoal com o profissional; na maneira como as atividades são colocadas a níveis de desafio e em como estas proporcionam o sentimento de realização para os colaboradores; o ambiente familiar dentro da empresa confere maior importância nas tratativas internas entre os gestores e os colaboradores, além de transmitir a relevância do desenvolvimento e crescimento dos funcionários através do investimento em cursos e treinamentos.

Os fatores observados e citados nas entrevistas são elementos relevantes para Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2010) e que corroboram para que os talentos da geração Y se mantenham dentro da organização. Uma vez que a empresa deixa de fornecer esses elementos, os indivíduos da Millennials passarão a sentir-se desmotivados e a perceber que a organização não supre os anseios de seus projetos pessoais.

Dentre as diversas outras características e valores abordados por Oliveira (2010), Robbins (2010) e Zemke et al. (2008) as que foram mais destacadas durante as entrevistas consistem na valorização das relações de amizade dentro do ambiente de trabalho, nas decisões tomadas em equipe, no acúmulo de conhecimento em diversas áreas.

"Em equipe sempre, em equipe sempre.... Eu acho se faz muita pouca coisa sozinha de maneira geral, na vida, na sociedade, na organização, onde quer que seja assim, na vida pessoal. A gente vive num mundo que te coloca, quase que te impõe na solidão, você consegue passar dias sozinhos, meses! Como hoje a vida é quase basicamente trabalho-casa, então quanto mais pessoas estiverem ao seu redor, melhor. Eu trabalho muito bem sozinha, consigo me virar bem, mas é melhor trabalhar em equipe pois permite uma ótica diferente, pessoas diferentes de outras áreas, mulheres e homens e tudo isso misturado" (Entrevistado 1)

Uma das características da geração Y, segundo Oliveira (2010), tida como

uma desvantagem é a falta de foco e que fora abordado por um dos entrevistados que observa isso no dia-dia da empresa estudada, além disso foi proposto uma alternativa para que os jovens talentos dessa geração não se percam de vez em suas expectativas e capacidades multitarefas.

“Acho que essa é uma geração que se você.... Deixar muito livre mesmo, se você deixar muito solto ela não vai pra frente e se você deixar ela muito presa, ela morre. [...] eu acho que é uma geração que você precisa dar foco, talvez o maior problema dessa geração seja o foco, porque a gente tem esse mundo de várias coisas, de muita coisa junta em que você está aqui no computador, com seis abas abertas, respondendo mensagem no celular, ouvindo música e mandando e-mail para cliente... Po é muita coisa, sabe? E que se você desligar tudo isso você leva quinze minutos e que não precisa disso tudo ao mesmo tempo sendo feito. Então acho que o foco é algo importante para eles”. (Entrevistado 1)

Outro ponto destacado é a importância do incentivo ao desenvolvimento desses jovens com cursos e treinamentos, atividades desafiadoras e abertura para rotação de áreas dentro da organização. Fatores que influenciam e caracterizam a geração Y.

[...] “Gosto de conhecer todas as áreas devido o meu trabalho integrar todas. Dentro da empresa isso é mais do que permitido, já vai da minha área estar integrada em todas as atividades[...]” (Entrevistado 2)

“O Desenvolvimento dos colaboradores é importante tanto para os colaboradores quanto para a empresa[...] por exemplo esse mês a gente mandou 5 pessoas aqui da agência para esse curso, e aí eles ficaram super felizes e assim, acaba ajudando tanto no desenvolvimento deles como essa coisa... do benefício que a gente acaba oferecendo, e aí vai formando e evoluindo e investindo mesmo no pessoal. A gente estimula a galera a sugerir cursos e a gente vai e corre atrás, tipo ‘Po tem um curso assim vamos dar uma olhada’, ‘Po encontrei um curso legal, me manda por e-mail que dou uma pesquisada, dou uma orçada” (Entrevistado 3)

A estratégia de rotação de funções dentro da empresa, citada pelos entrevistados fomenta a possibilidade de experimentação e de maior formação interna. Além disso, percebe-se que a empresa investe em cursos e estimula a participação. Essa parece ser uma alternativa assertiva frente as características da geração Y. Como estão ingressando no mercado de trabalho, essas experiências parecem auxiliá-los na definição de suas carreiras.

Verifica-se, portanto, que uma sintonia desses jovens com a cultura organizacional é um elemento para retenção e permanência deles dentro das empresas. Aliado à cultura, estratégias como: oferecer um ambiente que proporcione uma comunicação mais fluida e aberta; *feedbacks* constantes, tanto lateral quanto vertical, para que este jovem possa se sentir valorizado e menos disperso; atividades desafiadoras são interessantes, visto que quando superados esses desafios o indivíduo dessa geração procurará em outra área outro desafio e caso não consiga, irá procurar fora da organização; os cursos e treinamentos foram apontados como uma forma de reconhecimento e indicador de que o trabalho está sendo observado, além de valorizado.

5. CONCLUSÃO

O ingresso da Geração Y no mercado de trabalho fez com que as empresas tivessem que passar por um processo de mudanças com a finalidade de se adequarem a esses jovens profissionais. Essa sintonia é necessária para unir os objetivos da organização aos desses talentos de modo a se obter o seu melhor desenvolvimento e desempenho.

Essa geração, marcada por ser bastante informada e curiosa, possui suas características e necessidades, que quando não geridas lhes geram insatisfação, frustração, desmotivação e, conseqüentemente mudança de emprego. Pode-se dizer que essa é a geração dos extremos, pois deseja-se fazer tudo ao mesmo tempo, possui várias expectativas e ambições, é bastante dinâmica e extrovertida, mas que se frustra de forma tão fácil quanto motiva a si mesmo.

Os dados identificados neste estudo de caso indicam que é relevante fornecer *feedbacks* constantes com a finalidade de torna a geração Y menos dispersa; investir na capacitação desse jovem talento através de cursos, treinamentos e sessões de *coaching* e *mentoring*, afim de promover maior autoconhecimento, maior aceitação aos erros e fracassos e visando extrair o melhor desses talentos; promover ações de endomarketing visando estabelecer relacionamentos de amizade entre os colaboradores, proporcionar um sentimento de valorização no colaborador Y e promover uma imersão e reforço da cultura organizacional; a organização deverá apostar em atividades e projetos desafiadores para que esse jovem mantenha-se interessado e focado em superá-los; permitir uma comunicação aberta sem que a hierarquia seja um empecilho para resolução de questões e sugestões de ideias. Por fim a mais importante medida a ser tomada para a retenção da Geração Y, promover uma sintonia entre os profissionais da *Millennials* com a cultura da organização.

Importante investigar as questões específicas da Geração Y mediante levantamentos qualitativos no que tange às formas como se comportam, interagem e buscam motivação. Também investigações quantitativas poderão contribuir para uma melhor caracterização das questões sócio-demográficas que auxilie na compreensão e definição de estratégias organizacionais para esse público. Vale, ainda, associar a geração com a área de marketing, traçar o perfil desse consumidor e o impacto no mercado aliado a projeções futuras. Correlacionar a geração em questão com temas como liderança nas organizações e em questões como seleção e recrutamento.

REFERÊNCIAS

FLINK, Richard. *et al.* **Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**, 2012. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf> Acesso em: 28 mar. 2015.

LACOMBE, Francisco J. **Comportamento Organizacional: Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J. **A Geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEINSTER, Jeanne C; WILLYERD, Karie. **Como orientar a Geração Y**. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/como-orientar-geracao-y> >. Acesso em: 01 abr. 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, José M. **Manual da Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução por Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

ZEMKE, Ron.et al. **Choque de Gerações**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/15899660/Choque-de-Geracoes>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

ABSTRACT: In recent decades the constant changes experienced in the labor market have raised challenges to business managers, for example, aimed at retaining and developing human capital and aimed at generational conflict in the organizational environment. This study aimed to analyze the key factors for retaining the talents of Generation Y in the workplace. The research consists of a case study used a qualitative approach in a live marketing agency in Distrito Federal. The development of research sought to contextualize Generation Y through its predecessors, called generations of Veterans, Baby-boom and X. Therefore, he sought to expose its main features, present the importance of organizational culture and the impact of these issues for the young Millennial establishing a parallel with the concept of talent. Then it was possible to point out that among the main factors that motivate the permanence of these young talents in the organization studied are: the company's investment in courses, the youngest desktop and the team formed mostly by people of Generation X and Y.

KEYWORDS: Organizational Behavior. Retaining talent. Generation Y.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design – PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXSANDRO PINTO RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: alexsandro_pinto@yahoo.com.br

AMANDA PRISCILA DA SILVA Graduada em Administração pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. amanda-priscilla@hotmail.com

AMANDA RAFAELI VANDOSKI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba – PR

AMARILDO MAIA ROLIM Graduação em Sistemas de Informação pela Faculdade 7 de Setembro; Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará - UFC; E-mail para contato: amarildo.rolim@sti.ufc.br

ANA PAULA LINDNER Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná - Unidade de Pato (2002); - Graduação em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco(2007); Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Recursos Humanos (2010); Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco

ANDRIELA BACKES RUOFF Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa

Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: andriback@gmail.com

ARTHUR MICAEL ABRANTES ESTRELA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Arthur.micael7@gmail.com

BRUNA CARLA VOLTOLINI Professora substituta do Instituto Federal de Santa Catarina; Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: brunacvoltlin@gmail.com

BRUNA MOURA BECK Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; bbec_08@hotmail.com

BRUNO SILVA ALENCAR Pós graduado em Gestão de Projetos, graduado em Engenharia de Produção e Matemática. Atualmente é empresário, auditor de qualidade e professor nos cursos de Administração e Engenharia de Produção na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Leciona às disciplinas Planejamento e Controle da Produção, Engenharia da Qualidade, Gestão de projetos e Administração da Produção. Tem experiência profissional de 8 anos em empresas da área de prestação de serviços eletromecânicos em siderurgias e mineração; e possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

CAMILA AVOSANI ZAGO Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA); Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail para contato: camila.avosani@gmail.com

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED Professor Efetivo da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em qualidade e produtividade pela UFSC; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Coordenador da Incubadora de empresas da PUC GOIÁS. Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: carbiowaqued@gmail.com

DENILSON COSTA DE CARVALHO Professor da Faculdade São Francisco da Paraíba; - Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Mestrado em

Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba;
denilsonccarvalho@yahoo.com.br

DENISE LÚCIA MATEUS GOMES NEPOMUCENO Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Graduação em Engenharia de Alimentos pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: deniselmgn@gmail.com

DIEGO FRAZATTO PEDROSO Mestrando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Graduado em Segurança da Informação pela Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (FATEC) e em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO), atuou por mais de 5 anos no ramo de consultorias empresarias pela LTC Lopes Treinamento e Consultoria. Atualmente trabalha para RNP em projetos relacionados a tecnologia da informação, com foco em redes de computadores e sistemas distribuídos.

EDVANDRA AUGUSTA MACHADO PEREIRA Possui graduação em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Internacional (2016). Atualmente é assistente em administração da Universidade Federal de Uberlândia.

ERICK BARROS NASCIMENTO Bacharel em Sistemas de Informação - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). Especialista em Segurança de Rede de Computadores - FGF (Faculdade Integrada Grande Fortaleza); Mestrando em Ciências da Computação - UFS (Universidade Federal de Sergipe); Técnico da Informação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA Campus Paulo Afonso); Professor da Faculdade Sete de Setembro - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). E-mail para contato: erick.nascimento@fasete.edu.br

ERIKA MALINOVSKI PEREIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

EZEQUIEL ALVES DE GODOI SODRÉ Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: ezequiel.ags@gmail.com

FAGNER PEREIRA Professor Especialista Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2015) . Atualmente é SUPERVISOR ADMINISTRATIVO da Universidade Presidente Antônio Carlos.

FERNANDO CÉSAR DE LIMA Graduado em Administração Pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. fernandolima@asc.es.edu.br

FRANCISCO ROBERTO PINTO Professor da Universidade Estadual do Ceará (UECE); – Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração

(PPGA - Mestrado e Doutorado) da Universidade Estadual do Ceará (UECE); Graduação em Administração e Licenciatura em Música pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (UC). Pós Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Grupo de pesquisa: Bem-estar e mal-estar nas organizações; Bem-Estar na UECE; Laboratório de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade – GEPES; Desenvolvimento de Tecnologia para Implantação de Cidades Inteligentes no Semiárido Nordeste (projeto-piloto). E-mail para contato: roberto.pinto@uece.br

HANNAH MIRANDA MORAS Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. hannahmorais@asces.edu.br

HELIOS MALEBRANCHE Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Engenharia Eletrônica e Engenharia de Telecomunicações pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestrado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Doutorado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); E-mail para contato: heliosmalebranche@gmail.com

INGRID ANA DE MELO GABASSI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

IRENE REIS Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Administração pela Universidade Unisinos – Universidade do Vale dos Sinos; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: irenereis15@hotmail.com

ISABELA LAÍSE NOGARA Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; isanogara@hotmail.com

JACQUELINE DE ANDRADE Atualmente é secretária da Diretoria do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Graduada em Administração pela UNIPAC.

JOSÉ ALEF DOS SANTOS PESSOA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; alefpessoacz@gmail.com

JOSÉ RICARTE FEITOSA FILHO Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Feitosa_adm@outlook.com

JOSENEY RODRIGUES DE QUEIROZ DANTAS (IN MEMORIAN) Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de estudos em Geografia Agrária e Regional (NUGAR); Espacialidades Econômicas e Desenvolvimento Regional e Urbano, do Departamento de Economia da URCA. Coordenadora do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (NEDET) no Território do Alto Oeste Potiguar. Bolsista Produtividade em Pesquisa pelo CNPq.

JULIANA CARVALHO DE SOUSA Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: Psicodinâmica do Trabalho; Gestão de Pessoas; e Bem-Estar na UECE; E-mail para contato: juli.cs1009@gmail.com

JUSSARA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

JUSSARA FERNANDES LEITE Possui mestrado em Administração, graduação em Administração de Empresa, Matemática e Engenharia de Produção. Atualmente, é Professora de Empreendedorismo, Gestão de Custos e Preços, Gestão de Processo e Projeto de Pesquisa e Coordenadora do Curso de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Tem experiência profissional de 12 anos em empresas da área de reflorestamento e carvão vegetal, e de mineração; e possui mais de 15 anos de experiência na área de educação.

LARISSA DA SILVA FERREIRA ALVES Doutora em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) (2013), Mestre em Geografia (2009), Especialista em Geoprocessamento e Cartografia Digital (2009) e Graduada em Geografia - Licenciatura (2006) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. É Professora Adjunta IV (D.E.) do Departamento de Geografia e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, (UERN), Campus de Pau dos Ferros. Tem experiência na área de Geografia e Planejamento Urbano-Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: culturas de ordenamento territorial, turismo, políticas públicas e análise regional, semiárido.

LÍDIA DE PAULA PESSOA Possui pós graduação em gestão de Logística empresarial, graduação em Engenharia de Produção e pós graduanda em engenharia de

Segurança do trabalho. Atualmente, é Professora da rede Estadual de Ensino e Professora de Engenharia do Produto I, Metodologia, Laboratório de Química, Gestão Ambiental, Gerência de Serviços e Organização Industrial e Gestão tecnológica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais (MG). Tem experiência profissional de 13 anos em empresas do ramo comercial e logístico; possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

LILIA PATRÍCIA DE SOUZA MELO Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: liliapatism@gmail.com

LOURIVAL DE FREITAS Universidade Federal de Uberlândia

LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA Graduando em Administração pela FASETE (Faculdade Sete de Setembro); - Membro do NPA - Núcleo de Pesquisa em Administração; Projeto de Pesquisa: Mapeamento do Hábito de Consumo em Paulo Afonso - BA; E-mail para contato: lucas_g_12@hotmail.com

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Varejo, Franquia e E-commerce da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: luciamabrantest@hotmail.com

LUCIANO JOSÉ VIEIRA FRANCO Mestre em Educação e Sociedade pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Graduado em Engenharia de Operação Mecânica pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1978), graduado em engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy (1981). Pós graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FUMEC/FUNDACENTRO (1980), Pós graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Don Cabral (1986), Pós graduado em Higiene Ocupacional pela Faculdade de Ciências Médicas BH (2000). Atualmente é coordenador e professor dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, Coordenador e professor do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais.

MARCIO LUIZ FERNANDES Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

MARIA DAS CANDEIAS SILVEIRA DE MORAIS Graduação em Administração pela

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Especialização em Educação Ambiental pela Universidade Castelo Branco (UCB); Especialização em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestranda em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Grupos de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de Estudos de Geografia Agrária e Regional - (NuGAR), (UERN); Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: candeiasmorais.ce@gmail.com.

MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. ivaniaporto@asc.es.edu.br

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Professor da Universidade Federal do Ceará - UFC; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poeduc) da Universidade Federal do Ceará (UFC); Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

MICHELLE FERNANDA FAITA RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia Química em Processos Químicos e Informática pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; - Doutorado em Agronomia na área de Produção Vegetal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: michelleffrodrigues@gmail.com

NÁDYA REGINA BILIBIO ANTONELLO Professora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, RS; Graduação em Administração pela PUC-RS; Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSM – RS; nadya@san.uri.br

NATHANA ROBERTA DAL MASO MILAN Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Paranaense; Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Gestão de Cidades pela Universidade Cândido Mendes; Arquiteta e Urbanista na Universidade Tecnológica Federal do Paraná

NAYRA KARINNE BERNARDES DE MENEZES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Membro do

Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nayrakarinne@hotmail.com

NICEMARA CARDOSO SILVA Possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia(2006), especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia - EaD(2012) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia(2015). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração. Atuando principalmente nos seguintes temas:mulheres negras, interseccionalidade, triple jeopardy

NUBIA JULIANA PORTO Aluna de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nubiaporto_adm@hotmail.com

ORLINDA DE FÁTIMA CÉZAR SILVA Graduação em Gestão de Processos Gerenciais pela UNIFRA – RSRAUL; orlindaf@hotmail.com

OSMAR APARECIDO MACHADO Doutor na área de Sistemas Digitais pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP/SP; Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR; Especialista em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos UFSCar/SP; e Graduado em Administração pela Universidade de Marília – Unimar/SP. Atua a mais de 20 anos em projetos de gestão e Tecnologia da Informação. É professor universitário desde 1997, lecionando em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de tecnologia da informação, administração/gestão e recursos humanos. Atua como Coach pessoal e profissional, formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

OSNEI FRANCISCO ALVES Doutorando em Administração - UNAM - Universidade Nacional de Misiones; Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia - Instituto LACTEC; Administração - Faculdades Santa Cruz; Ciências Contábeis - Centro Universitário Claretiano. E-mail: consultorosnei@gmail.com

PAULO RICARDO COSME BEZERRA Professor Doutor do Curso de Administração da Universidade Potiguar – UNP; Graduação em Estatística na UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Graduação em Administração e Marketing na UnP – Universidade Potiguar; Doutorado no Programa de Pós-graduação em Ciência e Engenharia do Petróleo – PPGCEP, da UFRN. E-mail: paulorbezerra@gmail.com

RAFAELA GOMES DA SILVA Graduação em Administração pela Faculdade Estácio do Ceará (FIC). Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: psicodinâmica do trabalho. E-mail para contato:

rafaela.gomes@uece.br

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); E-mail para contato: raul.astigarraga@hotmail.com

RENATO LUIS CARPENEDO Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

RHAUL JARDEL DUARTE CAVALCANTE Graduando em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Delcavalcante13@gmail.com

ROBSON SANCHES Possui 9 anos de experiência como Docente, membro do Colegiado da Estácio de Sá e Conteudista Estácio com Artigos Publicados no Rio de Janeiro, o Professor/Escritor/Pesquisador/Consultor Empresarial Robson Sanches CRA-SP 113.130 (Conselho Regional de Administração) Homologado pelo Conselho Federal de Administração e ANCINE Nº 21.351 (Agência Nacional de Cinema) Ator/Diretor e Produtor de Filmes. Tem Graduação em Administração de Marketing e Recursos Humanos pela Estácio de Sá, cursou MBA em Marketing na FGV - Fundação Getúlio Vargas, foi Sócio/Diretor no ramo de Eletroeletrônicos com 16 anos de experiência profissional em comércio atacadista e varejista.

SELMA REGINA DE ANDRADE Professor da Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina; Docente do Curso de Especialização em Gestão em Saúde, integrante do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Aberta do Brasil (UAB); Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: selma.regina@ufsc.br

SIDNEIA MAIA DE OLIVEIRA REGO Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialização em Gestão Pública Municipal pela UFRN; Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial pela UERN; Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes pela UFPB.

TALITA PICCOLI Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e

Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: talitapiccoli@gmail.com

TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO Graduação em Administração; Professor do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); Pós-Graduação em pela Universidade Católica de Brasília em Gestão de Pessoas; Mestrado em pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Doutorado pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Grupo de Pesquisa: Inovação no UniCEUB. E-mail para contato: tatiane.araujo@uniceub.br

TEREZA CRISTINA PINHEIRO DE LIMA Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS.; E-mail para contato: tekinha.adm@gmail.com

THAÍS LOPES DE SOUSA ALVES: Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), Bacharela em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

THIAGO MARQUES Possui graduação em Odontologia pela Universidade Federal de Uberlândia (2005). Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Graduando em Direito na Universidade Federal de Uberlândia.