

**FATORES ORGANIZACIONAIS QUE ATRAEM OS JOVENS
NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE A
PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS DE TECNOLOGIA EM
PROCESSOS GERENCIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PELOTAS**

Juliana Sodré Chevarria (UFPEL) - jschevarria@gmail.com

Francielle Molon da Silva (UFPEL) - franmolon@yahoo.com.br

Resumo:

Em meio as transforma es das rela es de trabalho, no contexto atual que vivemos, percebe-se novos profissionais ingressando no mercado de trabalho. Devido a essas mudanças, este trabalho tem como objetivo identificar quais são os aspectos organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho, bem como suas expectativas quanto a inser o profissional. Para que fosse possível essa compreensão, realizou-se uma pesquisa qualitativa, entrevistando-se jovens com faixa etária entre 15 e 29 anos, formandos do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Federal de Pelotas. Os resultados da análise e discussão dos dados confirmam grande parte da literatura recente acerca desses jovens e suas perspectivas, pois, nas entrevistas, revelaram-se desejos de ascensão profissional, realiza o pessoal, valoriza o e jornadas mais flexíveis de trabalho.

Palavras-chave: *mercado de trabalho, jovens, a es de reten o.*

 rea temática: *GT-22 Trabalho em Muta o: Carreira, Ocupa es e Inser o Profissional na Contemporaneidade*

INTRODUÇÃO

Estima-se que das 7,3 bilhões de pessoas vivendo hoje no planeta, 1,8 bilhão são jovens, e no Brasil, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o pico de população jovem ocorreu no ano de 2010, podendo chegar a 51 milhões de brasileiros na faixa etária de 15 a 29 anos. Segundo o IBGE, estes 51 milhões correspondem a um quarto da população. A pesquisa feita pela Secretaria Nacional da Juventude (SNJ) aponta que 53,5% dos jovens no país trabalham, 36% estudam e 22,8% estudam e trabalham de forma simultânea.

A entrada desses jovens no ambiente corporativo gera um grande desafio à Gestão de Pessoas, visto que possuem um olhar um pouco peculiar sobre o começo da vida profissional, e, muitas vezes, esse olhar não corresponde ao que a organização oferta aos seus colaboradores (CAVAZOTTE et al., 2012).

Imediatismo, inquietude, dinamismo, flexibilidade no trabalho, criatividade, ansiedade, grandes expectativas e relação intensa com a tecnologia são apenas algumas características dos jovens atualmente. São multifuncionais, administram bem o tempo e lidam bem com a diversidade. No que tange ao mercado de trabalho, muita coisa mudou desde que ter um emprego era o suficiente, o sonho não é mais apenas “ter uma profissão” e sim “ter uma profissão que signifique alguma coisa”. Para eles, o trabalho deve agregar não somente valor econômico para a organização, mas também valor social para o indivíduo, indo ao encontro de suas crenças e valores. Perceber o sentido do trabalho, sentir-se parte de um todo, conquistar a liberdade, obter reconhecimento, sentir-se completo como ser humano e recompensado são algumas das ambições do jovem nos dias de hoje (CAVAZZOTTE et al., 2012; COMAZZETTO et al., 2016; LANCASTER e STILLMAN, 2010).

Como, para muitos, a inserção profissional é vista como a porta de entrada para a vida adulta, e com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os jovens de hoje em dia priorizam o estudo e grande parte de seus pais também. Segundo Lancaster e Stillman (2010, p. 20), os pais, em vez de “cortar o cordão umbilical, compram uma extensão”, são filhos superprotegidos que desde cedo ouviram de seus genitores “não comece a trabalhar se isso for atrapalhar os seus estudos”. Assim, fazem graduação, cursos preparatórios, MBA, pós-graduação, mestrado e doutorado, pois, de fato é necessário que se esteja preparado. Dessa forma, eles saem da faculdade demasiadamente teóricos e sem experiências que seriam fundamentais para o crescimento pessoal, profissional e visão de mundo.

Os jovens de hoje não conhecem o mundo sem computador pessoal ou *smartphone*, estão conectados 24 horas. Segundo dados do IBGE, 80% dos jovens no Brasil usam computadores e internet e 89% possuem celular. Não é à toa que são considerados jovens que nasceram na era da tecnologia da informação e comunicação, utilizam redes sociais, sites de relacionamento, chats e comunidades para se relacionar com família e amigos. Esperam aprender com velocidade, bem como crescer e alavancar na carreira.

Quando se inserem no âmbito profissional, começam a trabalhar com grandes expectativas de realização e sucesso, pois são jovens que foram criados para se sentirem valiosos e respeitados, respondendo mal ao autoritarismo. Cresceram em outra realidade familiar, diferentemente dos seus pais e avós que vivenciaram outro contexto de mercado, onde as relações de trabalho eram caracterizadas pela intensificação do trabalho fabril, bem como a mecanização e alienação do processo produtivo. Nas instituições organizacionais, a rotina de trabalho nem sempre ocorre como eles almejam, e dessa forma, migram de empresa em busca de outra que tenha aquilo que eles procuram.

Como a profissão é o segundo assunto que mais preocupa os jovens no Brasil, segundo pesquisa da SNJ (2013), é de fundamental relevância obter conhecimento sobre os atributos dessa juventude brasileira que está inserindo-se no mercado de trabalho e modificando o mundo corporativo com suas ideias. Além disso, salienta-se a importância deste tema para as instituições que terão que repensar suas estratégias organizacionais para manterem seus funcionários realizados.

Dessa forma o presente artigo tem como objetivo geral identificar quais são os aspectos organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho, bem como suas expectativas quanto a inserção profissional. Dessa forma, considerou-se como universo de pesquisa os jovens universitários, de até 29 anos, cursando o último semestre do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Federal de Pelotas. Faz-se necessário ressaltar que este recorte trata-se de um campo específico, ou seja, não generaliza uma população multifacetada com distintas realidades sociais no Brasil. Para tanto, enfatiza-se a relevância deste estudo, na medida em que busca contribuir com subsídios para a Gestão de Pessoas a âmbito organizacional e acadêmico, bem como contribuir para elaboração de estratégias de retenção de jovens atualmente.

Destaca-se que para contribuir com esse debate e atingir o objetivo proposto, o estudo está organizado da seguinte maneira. Após essa contextualização do tema, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a argumentação desse artigo, contemplando os seguintes assuntos: aspectos organizacionais do mercado de trabalho no século XX, atual modelo

organizacional e aspectos organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho, e por fim, estratégias de retenção. Após, apresenta-se a metodologia, que para esse estudo foi utilizada a qualitativa exploratória, com técnica de entrevista baseada em um roteiro semiestruturado, a fim de demonstrar o caminho percorrido ao longo da pesquisa. Por fim, apresenta-se os resultados obtidos, as considerações finais deste trabalho e as sugestões para futuros estudos.

1 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DO MERCADO DE TRABALHO NO SÉCULO XX

A fim de contextualizar o comportamento do mercado de trabalho nos dias atuais, e compreender a inserção dos jovens no mercado atualmente, é necessário traçar, ainda que brevemente, alguns conceitos que possibilitam o entendimento das transformações ocorridas sob a ótica do capitalismo. O sistema de organização do trabalho que antecede este período, baseia-se em estratégias gerenciais denominadas como taylorismo, fordismo, toyotismo e pós-fordismo (década de 70).

Foram marcantes as modificações que ocorreram no mundo do trabalho no final do século XX e início do século XXI. Porém, antes de mais nada, é imprescindível que se reveja o significado de trabalho, pois, segundo Navarro e Padilha (2007) as pessoas seguem ancorando a sua existência em atividades laborais, mesmo aquelas que se encontram em situação de desemprego.

É também a atividade laboral fonte de experiência psicossocial, sobretudo dada a sua centralidade na vida das pessoas: é indubitável que o trabalho ocupa parte importante do espaço e do tempo em que se desenvolve a vida humana contemporânea. Assim, ele não é apenas meio de satisfação das necessidades básicas, é também fonte de identificação e de autoestima, de desenvolvimento das potencialidades humanas, de alcançar sentimento de participação nos objetivos da sociedade. Trabalho e profissão (ainda) são senhas de identidade (NAVARRO e PADILHA, 2007, p. 14).

A partir disso, é possível afirmar que o trabalho existe para satisfazer as necessidades humanas, desde as mais simples, como alimentar-se, vestir-se e abrigar-se, até as mais complexas, como atividades de lazer e crença. No entanto, essa atividade humana nem sempre teve o mesmo significado, a mesma organização e o mesmo valor.

Antunes e Alves (2004) definem “classe trabalhadora” àqueles assalariados, homens e mulheres, que vivem da venda da sua força de trabalho. A centralidade do trabalho dá-se não somente na esfera econômica, mas também na esfera social, uma vez que a importância da

ocupação profissional na vida dos indivíduos é vista como um símbolo de dignidade e pertencimento.

A intensificação do ritmo da produção do trabalho fabril caracterizou a chegada do século XX. Essa intensificação do trabalho surgiu a partir da metade do século XIX, com o sistema organizacional denominado Taylorismo. Para Navarro e Padilha (2007), o desenvolvimento do trabalho no século XX baseava-se na premissa de que “tempo é dinheiro”, e, portanto, se intensificava a exploração da classe trabalhadora pela classe dominante.

O Sistema Taylorista surgiu através de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), onde, visando o aumento da produtividade através de mecanismos que permitissem controlar e aumentar o ritmo da produção, buscou a padronização de todas as atividades fabris. Dessa forma, ao longo de todo o desenvolvimento do método de trabalho capitalista, o que deve-se observar, como destaca Navarro e Padilha (2007, p. 17), é “a perda progressiva do controle do trabalhador sobre o processo produtivo e, em consequência, a perda de controle sobre seu próprio trabalho”. Taylor foi um marco na história do pensamento gerencial devido aos seus princípios e sintetização de ideias que germinaram e ganharam força na Inglaterra e nos Estados Unidos, em meados do século XIX. Suas experiências o colocaram em contato direto com os problemas sociais e empresariais originados com a segunda Revolução Industrial e o surgimento das máquinas como ferramentas de trabalho (TENÓRIO, 2010).

Essa nova forma de ser do trabalho nos dias atuais, nada se parece com os aspectos organizacionais do final do século XIX e XX. Com o Taylorismo, a fabricação dos produtos passou a ser em grande escala, e o planejamento da produção era feita de cima para baixo, ou seja, sem questionar a opinião dos operários. O trabalho era altamente simplificado, puramente mecanizado e rotineiro, ocasionando alto índice de rotatividade, sobretudo nas áreas mais próximas da linha de produção, com baixo nível de qualificação educacional e profissional dos trabalhadores (NAVARRO e PADILHA, 2007).

Com as mudanças que Henry Ford (1863-1947) introduziu no sistema de Taylor, o Fordismo surgiu de forma a manter o que era essencial no método Taylorista, mas aperfeiçoar a linha de montagem, introduzindo dessa forma um novo modo de gerir a força de trabalho, onde destaca-se o incentivo dado aos operários por meio de aumentos salariais. Navarro e Padilha (2007) afirmam que as formas de trabalho e técnicas de produção baseadas nos modelos Taylorista e Fordista só fizeram aumentar as formas de exploração.

Após esses modelos de produção e com a crise capitalista na década de 70 que atingiu os países mais desenvolvidos, instaurou-se um regime chamado “acumulação flexível” que se disseminou pelo mundo na década de 80 e 90.

O novo regime de acumulação flexível tendeu a satisfazer as exigências do capitalismo mundial, sendo adequado às novas condições de concorrência e de valorização do capital e ao novo patamar da luta de classes na produção. Foi o regime de acumulação flexível que constituiu um novo complexo de reestruturação produtiva cujo momento predominante passou a ser o toyotismo (ALVES, 2005, p. 413).

Essa “acumulação flexível” é marcada por um confronto direto com a rigidez do modelo de Henry Ford e caracteriza-se pelo surgimento de novos modelos de produção, novos mercados e sobretudo altas taxas de inovação tecnológica. Dentre esses novos padrões de produção, está o Toyotismo, modelo japonês que obteve destaque e foi considerado o mais adequado àquela etapa da crise estrutural do capitalismo (ALVES, 2005).

Navarro e Padilha (2007, p. 18) salientam que o principal objetivo do Sistema Toyota é produzir pequenas séries de produtos variados a baixos custos. Com isso, o princípio *just in time* surgiu como uma ferramenta de produção que consistia em fabricar os produtos somente no momento que fossem ser escoados da fábrica, e sua finalidade era unicamente eliminar todos os excessos, ou seja, estoque zero.

Antunes e Alves (2004) colocam que com o modelo de produção japonês, o trabalhador passou a obter um poder de participação maior nas decisões, principalmente nos projetos que nasciam das discussões sobre controle de qualidade, e, com isso, houve um maior envolvimento do operário. Segundo os autores, muitas sugestões eram oriundas do “chão da fábrica” e a partir disso, as ideias dos trabalhadores eram absorvidas pela empresa após análise e comprovação da sua vantagem lucrativa. Sob a ótica do Toytismo, o operário é encorajado a pensar “pró-ativamente” e encontrar soluções antes mesmo antes dos problemas surgirem (ALVES, 2005, p. 417).

Como reflexo do Taylorismo/Fordismo, o Brasil e outros países da América Latina industrializaram-se dentro desse espaço de preponderância, liderado pelos Estados Unidos, e a participação do Brasil neste modelo foi elaborando estratégias de desenvolvimento com objetivo de desencadear a industrialização para atingir o crescimento econômico do país.

A questão do mercado de trabalho no Brasil sofreu transformações significativas com o passar dos anos. Segundo Pauli et al. (2012), ocorreram mudanças na qualificação da mão de obra pelo aumento de sua oferta, bem como um aumento expressivo no nível de escolarização dos trabalhadores, no século XX. Essas mudanças ocorreram por considerar que

este século foi marcado por transformações que decorreram da crise de produção do capitalismo (ATAÍDE, 2012, p. 330).

Neste sentido, o Brasil encontra-se em constante modificação da força de trabalho da indústria para a área de serviços e do assalariado para o trabalho autônomo. Com a evolução tecnológica, nota-se uma mudança no perfil do trabalhador brasileiro e, a partir de então, o esforço de reestruturação das empresas que, conseqüentemente, demandam trabalhadores com maior nível de qualificação, como afirma Ataíde (2012).

O ingresso dos jovens ao mercado de trabalho no Brasil está acarretando diversas transformações no âmbito organizacional, pois, a tendência é que esses jovens cobrem novas formas de liderança, novos modelos de gestão baseados em princípios diferentes do que as empresas estão acostumadas. Dessa forma, a contextualização do mercado de trabalho é importante para que a partir dela se compreenda como a inserção profissional dos jovens vem transformando a gestão empresarial, fazendo com que as organizações repensem suas estratégias de retenção e se adaptem a trabalhar e prosperar junto a esses jovens.

2 ATUAL MODELO ORGANIZACIONAL E FATORES ORGANIZACIONAIS QUE ATRAEM OS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção dos jovens no mercado de trabalho deve ser analisada numa perspectiva que relacione os demais elementos da sociedade. Essa perspectiva refere-se a ideia de que existem diversas juventudes no Brasil, e, com uma população multifacetada e com distintas realidades sociais, há diversas formas de inserção no âmbito profissional. Justamente por esses motivos, não se pode trabalhar com grupos geracionais (*babyboomers*, geração x, geração y, geração z), que surgiram nos Estados Unidos, pois este debate tem sido incorporado a âmbito nacional da mesma forma que é debatido internacionalmente.

As considerações a respeito dessa categorização de jovens, não apresenta as particularidades necessárias para uma discussão no Brasil, pois, considerando o país em que vivemos, subdesenvolvido e com tamanha desigualdade social, essa generalização e caracterização dos jovens parte da premissa de que as expressões geracionais possuem determinadas características que desconsideram os aspectos da formação histórica e econômica de cada indivíduo (OLIVEIRA et.al., 2012).

Para tanto, nesse trabalho, é utilizado o termo jovens, com o único intuito de não desconsiderar as distintas realidades sociais do Brasil, pois, se fossemos utilizar o termo “gerações”, seria necessário levar em consideração que os EUA é um país com economia estável, em condições de plena empregabilidade, diferente do atual quadro econômico e social que vivemos no Brasil.

A fim de compreender como a inserção profissional dos jovens acarreta transformações na gestão empresarial, esta sessão aborda a chegada dos jovens como um potencial para o modelo organizacional atual, que nada se parece com os modelos do século XX que foram contextualizados anteriormente.

As empresas buscam moldar-se rapidamente dentro desse novo mercado de trabalho, que objetiva o atendimento ao cliente, qualidade dos processos, e onde a competitividade de mercado está cada vez maior. As tendências trazidas pela chegada dos jovens ao mercado, provocam um desafio ao estilo de trabalho de muitas pessoas. Ao mesmo tempo, esses jovens serão testados a se adaptar numa cultura organizacional sedimentada, assim como a própria organização, que possui cada vez mais jovens no comando, precisará adotar novos modos, normas e valores de trabalho.

Segundo Santos e Gimenez (2015), foi a partir do ano de 2004 que os aspectos relativos a inserção do jovem no mercado de trabalho melhorou de forma significativa. Hoje, conforme a pesquisa da Secretaria Nacional da Juventude (SNJ), 53,5% dos jovens no Brasil

trabalham e 22,8% estudam e trabalham de forma simultânea. Através deste levantamento no final do ano de 2013, com intuito de detalhar o perfil dos jovens brasileiros, observa-se que mais de 18 milhões de jovens de até 29 anos são apenas estudantes, o que acarreta, por consequência, uma diminuição dos mesmos no mercado de trabalho.

Nesse aspecto, a educação em casa passou por muitas transformações. Conforme salienta Lancaster e Stillman (2010), quando os pais desses jovens se tornaram pais, a sociedade havia mudado e surgiram novas regras para criar os filhos. Era uma época onde os direitos individuais eram cada vez mais enfatizados, ou seja, o estilo rígido e autoritário de ser não era mais tão comum. As transformações no estilo de vida familiar, como a expansão das cidades, onde os filhos passaram a ficar mais distantes das escolas e de suas atividades, fazendo com que necessitassem que seus pais os levassem de um lugar para o outro, e ainda, o aumento da violência, são fatores importantes que fizeram com que a interdependência entre pais e filhos crescesse, e, assim, que eles ficassem mais próximos e mais ligados um ao outro (LANCASTER E STILLMAN, 2010).

Através desse laço entre pais e filhos, os jovens estão se inserindo no mercado de trabalho cada vez mais tarde. A figura do pai e da mãe, cuja missão é ter um papel ativo na vida do filho, hoje em dia já ultrapassa a infância. Essa incumbência é cumprida até na idade adulta, quando os jovens já estão no ensino superior e questionam-se sobre suas escolhas profissionais. Quando terminam a faculdade e inserem-se no âmbito profissional, eles têm menos experiências de trabalho de que seus pais e seus avós, pois com frequência pais mais abastados preferem ver os filhos assumindo outros compromissos ligados a educação, observa Lancaster e Stillman (2010).

Para Cavazotte et al. (2012), este segmento jovem que atua no mercado de trabalho hoje, são compostos por indivíduos habituados a lidar com muitas informações e afeitos a multidisciplinaridade. Logo, a flexibilidade no trabalho é um dos aspectos organizacionais que os atraem, visto que trabalham visando um rápido crescimento profissional ao mesmo tempo que querem demandar o desenvolvimento de suas atividades e competências.

A realização pessoal no ambiente de trabalho é outro aspecto a considerar, pois são pouco tolerantes a situações insatisfatórias (LEMOS et. al., 2014). A motivação interna é um fator fundamental para os jovens atualmente, visto que necessitam de reconhecimento constante e que impulsionem seu potencial. Neste sentido, a ética profissional dos jovens de hoje é diferente, pois valorizam o prazer em primeiro lugar, relacionando a vida pessoal com a vida profissional. Como afirma Cavazotte et al. (2012), os jovens apresentam um nível maior

de motivação por oportunidades de interação com outros indivíduos na organização e por progressão profissional do que seus pais, por exemplo.

Schein (1993 apud LEMOS et al., 2010) traz uma definição de grande relevância para os estudos acadêmicos envolvendo jovens e o mercado de trabalho. Trata sobre o conjunto de competências, motivos e valores que representam o seu verdadeiro “eu”. O autor define as “âncoras da carreira” como fatores importantes de identificação, pois através delas é possível denominar quais aspectos organizacionais possuem mais relevância e quais motivos e valores norteiam a empregabilidade do jovem nos dias atuais. Nas palavras do autor:

As pessoas buscam emprego em organizações que se ajustem a seus valores, atitudes e objetivos. Se o indivíduo possui um emprego que se contrapõe a seus valores pessoais, este tende a retornar a uma situação de conforto, voltando àquelas atividades que lhes eram melhor ajustadas. Schein (1993) afirma que o indivíduo define sua autoimagem em função da âncora que predominará em sua carreira (LEMOS et. al., 2010, p. 139).

Dessa forma, percebe-se que os jovens estão menos inclinados a priorizarem segurança no trabalho, o que era prioridade para seus antepassados, num contexto de mercado que diverge do atual. Hoje, eles respondem mal as empresas hierárquicas e autoritárias, e dessa forma, saem dessas organizações em busca de outra que seja condizente com seus valores e com suas vontades.

A perspectiva de crescimento é outro fator que deve ser considerado, visto que os jovens são imediatistas e buscam rápido reconhecimento na carreira profissional. Apesar de estarem ingressando num modelo de mercado significativamente diferente do que era há alguns anos atrás, caracterizado pelas relações de curto prazo, esses jovens buscam reconhecimento por mérito, desejam receber títulos e status, afirmam Lemos et. al. (2010).

Os membros deste grupo juvenil que está transformando as relações no mercado de trabalho, foram criados durante a época de valorização da autoestima, ouvindo elogios, muitos vindo de seus pais, e viraram adolescentes e adultos que se julgam capazes de obter tudo o que almejam. Acabam sofrendo o risco de frustrarem-se ao perceber que fazer carreira numa organização demanda tempo. Atrelado a este desejo, está a vontade de fazer parte de empresas de prestígio, que inspire orgulho e admiração, pois, os jovens precisam encontrar um sentido real no trabalho. Isso revela a importância crucial que o trabalho possui na vida das pessoas, como papel central na construção de identidades (CAVAZOTTE et. al., 2012).

Segundo Lancaster e Stillman (2010, p. 20), esses jovens “se veem como alguém que merece tratamento especial quando entra no mercado de trabalho”, e de fato, eles têm muito a oferecer e a agregar as organizações, porém, esperam muitas coisas, entre elas, os benefícios,

feedbacks, promoções. O que ocorre é que, infelizmente, essas grandes expectativas de realização e sucesso nem sempre são correspondidas.

A partir desses aspectos organizacionais que são atrativos aos jovens na inserção profissional, no atual contexto de mercado que vivemos, e ainda, a partir da tendência que se acentua conforme esses jovens cobram novas formas de liderança, gestão e tomadas de decisão baseadas na colaboração, na próxima sessão é abordado as estratégias de retenção que as empresas podem utilizar para reter esses indivíduos.

3 ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO

Como visto nas sessões anteriores, as mudanças no cenário econômico, tecnológico e de mercado ocorridas nas últimas décadas, bem como a globalização, alterou os processos de produção e as características do mercado de trabalho, isso vem refletindo na forma como o capital humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações. Este novo comportamento, traz modificações significativas no que tange aos meios de relacionamento no ambiente corporativo, e, o reflexo dessas transformações no mercado de trabalho é visto no esforço das instituições em lidar com seus jovens colaboradores.

Por nem sempre estarem sincronizados com a cultura organizacional, ávidos por uma ascensão acelerada na carreira, os jovens chegam no mercado de trabalho com expectativas a curto prazo, fazendo com que a Gestão de Pessoas e o RH se adequem a novas práticas para retê-los. Em um contexto onde a informação e o conhecimento tornaram-se artigos valiosos para o desempenho empresarial, demanda-se excelência profissional, tanto para que se atinja o sucesso da empresa quanto por questões de sobrevivência.

Em momentos em que as relações hierárquicas são predominantes, estes jovens tendem a ter uma postura de negação, já que se contrapõem ao autoritarismo. Os jovens se veem como parte integrante de um todo, que, se não corresponder as suas expectativas, logo estarão livres no mercado buscando um novo ofício que corresponda aos seus desejos e que faça-os ir ao encontro de suas motivações. No entanto, por ainda não existir uma vasta literatura relacionada a estratégias de retenção de jovens, precisamente, foi utilizado na construção deste trabalho, a bibliografia baseada em retenção de talentos.

Segundo Gramigna (2007), a capacidade de reter profissionais é um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no contexto de mercado atual em que vivemos. Se estamos vivendo em um contexto de mercado demarcado pela competitividade e rotatividade de colaboradores, as empresas que se anteciparem, trabalhando estratégias que

atraiam pessoas, terão melhores índices de crescimento e chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado de trabalho.

A grande riqueza das organizações está nos seus talentos, e para mantê-los, faz-se necessário aproveitar seus potenciais (GRAMIGNA, 2007). Para que isso ocorra, é necessário que se tenha cuidado e atenção para lidar com jovens talentos, visto que neles se encontram futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade, e, em muitas vezes, o sucesso das instituições empresariais.

Como os jovens de hoje prezam pela realização pessoal, assim como buscam a satisfação, reconhecimento e a sensação de estarem sempre contribuindo para o alcance das metas das organizações, como afirma Lancaster e Stillman (2010), citados anteriormente, Gramigna (2007) demonstra alguns aspectos que geralmente fazem com que os talentos se sintam valorizados. Nas palavras da autora:

- São chamados para participar de projetos desafiadores.
- Têm suas responsabilidades ampliadas.
- Percebem que a organização está investindo em sua carreira.
- Participam de treinamentos.
- Recebem reconhecimento público pelas suas contribuições.
- Têm a oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes (GRAMIGNA, 2007, p. 33).

Apesar disso, é imprescindível que as organizações mantenham um programa de desenvolvimento específico para cada grupo de talentos, pois como podemos ver, a chegada dos jovens ao mercado de trabalho vem ocasionando muitas modificações e é necessário elaborar estratégias para retê-los, para que, dessa forma, o ganho seja recíproco.

Gramigna (2007) salienta que o processo de identificação de talentos é fundamental para o sucesso organizacional. Neste caso, para os jovens, a vantagem é o provável crescimento, planejando seu autodesenvolvimento por meio do conhecimento de suas potencialidades e também de suas dificuldades. Para a organização, a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e, por consequência, o retorno positivo e alcance dos objetivos, é uma questão de parceria entre ambos.

Para a autora, a empresa tem um papel importante na identificação do perfil do colaborador, e precisa contar com o envolvimento dos seus consultores e de equipes dirigentes da organização, para que seja possível pensar em estratégias de retenção (GRAMIGNA, 2007).

Essa informação nos remete a ideia de que cada indivíduo possui suas motivações, suas crenças, seus valores e suas expectativas em cima daquilo com que trabalha, portanto, as

estratégias devem ser pensadas levando em conta o fato de que, independente das ações utilizadas objetivando a retenção de funcionários, é o colaborador, seja ele jovem ou não, que vai definir suas prioridades.

Apesar dessa discussão não tratar diretamente de ações específicas de retenção, trata-se de um debate introdutório que agrega noções acerca de possíveis estratégias que possam ser utilizadas pelas organizações. A partir dos fatores organizacionais que atraem jovens ao mercado de trabalho, é possível pensar quais ações de retenção seriam positivas, pensando em ambos os lados, ou seja, colaborador e empresa.

Segundo Lancaster e Stillman (2010), a disposição do jovem colaborador de sair se estiver insatisfeito, pode muitas vezes parecer um “tapa na cara” de trabalhadores mais velhos que aceitaram muito trabalho duro e anos de carteira assinada no início de suas carreiras. No entanto, os jovens, atualmente, depois que expressam infelicidade, é difícil para a empresa contornar a situação e pensar em estratégias que identifiquem os problemas e resolva-os.

Para tanto, pensando de forma que priorize as demandas dos jovens, a flexibilidade nos horários de trabalho, dando prioridade a produtividade do colaborador, e não o modelo tradicional com carga horária rígida, que entrará em desuso com o passar do tempo, é um bom exemplo de estratégia.

Na próxima sessão, apresenta-se a metodologia utilizada no presente trabalho, bem como as técnicas que foram empregadas, com intuito de informar o leitor acerca dos procedimentos que viabilizaram essa pesquisa científica.

4 METODOLOGIA

Com base na necessidade de estudos acadêmicos que abordem a juventude brasileira *versus* mercado de trabalho, os quais discorram sobre as expectativas relacionadas à carreira, o trabalho científico visa especificar quais os passos serão seguidos na pesquisa, pois são necessários diversos procedimentos para que se alcance o objetivo geral do estudo. Essa pesquisa qualifica-se como um estudo exploratório de caráter qualitativo, pois abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar um acontecimento social, como afirma Merriam (2002 apud GODOI et al., 2012).

A ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e significados, e o objetivo é interpretar esses significados e a intenção dos sujeitos. Segundo Godoi et al. (2012), esse tipo de pesquisa exige a imersão do pesquisador no contexto que está sendo analisado, e, além disso, a isenção do investigador para com seu objeto investigado é de fundamental importância. Ainda, com base nos objetivos desse artigo, a pesquisa tem caráter exploratório,

pois conforme Severino (2007) as pesquisas exploratórias buscam levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando, dessa forma, um campo específico de trabalho. Essa classificação torna o problema mais explícito, visa o aprimoramento de ideias e permite uma maior familiarização com a problemática abordada (GIL, 2010).

A técnica de pesquisa que constitui esse trabalho é a entrevista, pois conta com expectativas explícitas, ou seja, o sujeito fala e o pesquisador o escuta. Para Godoi et al. (2012), o entrevistador incentiva o entrevistado a contar sua história, sem contradizê-lo, animando-o constantemente. Conforme Severino (2007, p. 124), as entrevistas são geralmente utilizadas nas Ciências Humanas, e visam “demonstrar o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam”.

A modalidade aplicada a esta técnica foi a entrevista baseada em um roteiro semiestruturado, com questionamentos que versam sobre a temática de pesquisa. Diferentemente da pesquisa estruturada, onde as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, o roteiro semiestruturado caracteriza-se pela preparação prévia deste instrumento pelo pesquisador, com intuito de dar flexibilidade para formular perguntas a qualquer momento durante a conversa com o entrevistado.

O universo da pesquisa constitui-se em jovens universitários, tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino, formandos do 5º semestre do curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Federal de Pelotas, situada na cidade de Pelotas, no estado do Rio Grande do Sul. Segundo o Estatuto da Juventude, consideram-se jovens, pessoas com faixa etária entre 15 e 29 anos de idade.

Haviam 18 potenciais entrevistados, porém, nem todos tiveram disponibilidade de participar. Foram feitas 13 entrevistas, gravadas, no mês de Maio de 2016, sendo uma delas através do Skype (ferramenta de chamadas gratuitas através do computador), com base em um roteiro semiestruturado, a fim de identificar os fatores organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho, bem como suas expectativas quanto a inserção profissional. As entrevistas duraram em torno de 20 minutos cada, onde a conversa estabelecida entre o pesquisador e os entrevistados baseava-se em questionamentos sobre a vida profissional do indivíduo, ou seja, os entrevistados contaram sobre suas experiências profissionais passadas, sobre suas pretensões futuras, sobre os meios de qualificação que buscam para se inserir no mercado de trabalho, sobre aspectos que os fazem ficar ou não em determinado emprego, e sobre as características que fazem de uma organização a empresa dos “sonhos”.

Entre os jovens entrevistados, três foram do sexo masculino, e o restante do sexo feminino. De forma a preservar a identidade dos entrevistados bem como as respectivas

organizações onde trabalham, é utilizado na análise e discussão dos resultados números que os identificam (entrevistado 1, entrevistado 2, e assim por diante) e “XX” quando citam o nome das empresas.

O critério para escolha do sujeito foi a acessibilidade, pois este critério seleciona elementos pela facilidade de acesso ao pesquisador.

Para a análise dos dados, foi utilizada a ferramenta de triangulação de dados, que consiste em olhar para a problemática de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados e relacionar. Para facilitar a análise, bem como organizar os dados, foram elaboradas três categorias, consideradas como os principais fatores organizacionais que atraem jovens ao mercado de trabalho: flexibilidade, realização pessoal e perspectiva de crescimento e valorização do colaborador.

Na próxima sessão, estão os resultados e discussões obtidos através dessa pesquisa, que visa contribuir com a discussão acerca do ingresso dos jovens no mercado de trabalho, mais precisamente acerca dos aspectos organizacionais que os atraem e suas pretensões futuras sobre a vida profissional. Para isso, alguns fragmentos das falas dos entrevistados são destacados com intuito de ilustrar e familiarizar o leitor a partir da literatura abordada neste trabalho científico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo como base a vasta literatura que descreve os fatores comportamentais dos jovens acerca da sua inserção no atual modelo organizacional do Brasil, os relatos foram organizados de forma a delinear as expectativas quanto a carreira profissional dos entrevistados, destacando os principais aspectos. Para tanto, três categorias foram elaboradas com intuito de esquematizar os principais fatores que sintetizam, de modo geral, as falas dos entrevistados: flexibilidade, realização pessoal e perspectiva de crescimento e valorização do colaborador.

Faz-se necessário destacar, que diferentemente do que a literatura nos indica, todos os entrevistados exercem uma atividade profissional, seja ela remunerada ou não, formal ou informal. Dessa forma, observa-se aqui a contribuição de Oliveira et al. (2012) quando destacam os motivos pelos quais não pode-se utilizar a terminologia de grupos geracionais no Brasil. Os dados da pesquisa apontam que a classe social da maioria dos entrevistados é C e D, tendo dois entrevistados que se enquadram na classe E, de acordo com o critério do IBGE para definição das mesmas. Portanto, é possível afirmar que a inserção no mercado de trabalho ocorreu para todos os entrevistados antes dos 20 anos de idade, devido a necessidade

de sustento, principalmente para aqueles que deixaram a casa dos pais cedo, seja por motivos de mudança de cidade, ingresso na faculdade, etc. Vale ressaltar que, do total de entrevistados, seis deles não moram com seus pais há mais de um ano, sendo duas pessoas com faixa etária entre 20 e 21 anos.

Apenas um, entre os treze entrevistados, citou a remuneração como o aspecto principal que o atrai no mercado de trabalho, provando que, apesar de ser um fator importante, este aspecto não é o mais relevante na hora de determinar por qual ramo profissional deve optar. Dessa forma, salienta-se a importância que os jovens dão aos demais fatores organizacionais, como bom relacionamento entre pessoas, flexibilização de horários, valorização do colaborador, clima organizacional, entre outros aspectos muito citados nas entrevistas.

5.1 FLEXIBILIDADE

Em consonância com a literatura acerca da caracterização de jovens, de Lancaster e Stillman (2010), Cavazotte et al. (2011) e Comazzetto et al. (2016), que postulam que esses indivíduos demandam o desenvolvimento de suas atividades com maior flexibilidade no ambiente organizacional, esse aspecto aparece com muita intensidade em diversos trechos das entrevistas, afirmando essa premissa e endossando que esta expectativa é comum aos jovens.

Assim, destaca-se abaixo um fragmento da fala de um entrevistado que ilustra essa afirmação:

Eu tinha um namorado que trabalhava na XX, e eu gostava muito da forma de trabalho deles, ele tinha o horário dele normal que ele tinha que estar lá, mas agora nos últimos tempos eles poderiam, assim, tinha que fazer um trabalho, então se eu quisesse ir de noite, eu posso ir né, então isso eu acho interessante, tu flexibilizar os horários, e trabalhar mais com metas e objetivos, do que propriamente tu ficar com o funcionário trancado na empresa durante aquele horário, porque cada um dá o seu melhor em horários diferentes. Tem gente que não trabalha bem de manhã, mas consegue fazer seu trabalho a noite. Acho que a empresa tem que se flexibilizar para tirar o melhor do seu funcionário. (E12, 29 anos)

Observa-se aqui, que muitas empresas já estão reinventando-se no mercado de trabalho, ou seja, compreendendo as diversas transformações que o âmbito profissional vem sofrendo com a inserção dos jovens. O horário flexível, é uma demanda muito citada nas entrevistas, pois os jovens creem que o objetivo principal do trabalho é o cumprimento da demanda de trabalho estabelecida pelas organizações, independentemente do horário de execução das atividades. Portanto, as jornadas de trabalho mais flexíveis são tendências de mercado cada vez mais adotadas, visto que pode ser utilizada como uma ferramenta de

retenção de jovens na organização. Abaixo, mais trechos das falas dos entrevistados que corroboram com a literatura aqui abordada.

Uma empresa boa para se trabalhar é uma empresa sem regime de horário, porque eu acho que a produtividade não está ligada ao horário. Tu podes passar um dia inteiro dentro da empresa e não produzir nada, e as vezes tu estás em casa e surge alguma coisa que tu podes fazer, e aí tu faz. (E1, 24 anos)

A gente tinha ponto eletrônico, mas se eu precisasse sair era tranquilo, não tinha aquele horário rígido sabe, se precisasse ir no médico tudo bem, não era aquela coisa “ah, já colocou atestado de novo”. Era muito tranquilo assim, era bem mais humano, entende, isso para mim é bom porque olha o tempo que tu ficas do dia, trabalhando né, e as vezes tu precisas resolver alguma coisa, e ter essa flexibilidade de tu cumprir em outro horário eu acho bastante interessante. (E6, 25 anos)

Neste ponto, observa-se que a autonomia no local de trabalho, bem como a flexibilização de horários é um fator fundamental para grande parte desses jovens no que tange ao mercado de trabalho. A importância de ofertar liberdade para que os indivíduos possam criar, produzir, expressar suas ideias e desenvolver suas atividades de modo geral, é vista como um aspecto que gera um bem-estar ao colaborador.

Dessa forma, pode-se considerar que atualmente, os jovens estariam dispostos a mudar o rumo das suas atividades profissionais, caso não houvesse o mínimo de flexibilização para que pudessem resolver seus problemas pessoais e executar outras tarefas do cotidiano, quando necessário.

5.2 REALIZAÇÃO PESSOAL

Partindo da premissa de que o jovem de hoje precisa permanecer motivado, completo como ser humano e recompensado no ambiente de trabalho, como é possível observar na literatura abordada nesse artigo, a realização pessoal é um fator organizacional fundamental para os jovens entrevistados.

O prazer em trabalhar é um aspecto que vem em primeiro lugar para muitos deles, pois visam relacionar a vida profissional com a vida pessoal, de forma que ambas estejam conectadas para que sejam capazes de impulsionar seu potencial. Pode-se observar em alguns trechos das entrevistas, a seguir:

O mais importante para mim é a minha satisfação. Fazer o que eu gosto, trabalhando num ambiente que seja bom, tranquilo. (E12, 29 anos)

Eu gosto de trabalhar lá, não tenho benefícios, mas lá é mais pessoal sabe, é o tratamento com o funcionário, isso me realiza e me motiva para que eu continue lá. (E11, 20 anos)

Os jovens buscam significado na tarefa que executam, ou seja, precisam encontrar um sentido no trabalho desde o primeiro dia. Eles querem ter uma vida boa graças a um trabalho que tenha valor e contribua para a organização, para o país, para uma causa ou até mesmo para a sociedade, é assim que eles se sentem realizados.

Conforme salienta Lancaster e Stillman (2010), hoje em dia, muito mais do que simplesmente ter um emprego, a necessidade dos jovens é de estarem trabalhando com algo que tenha um significado. Neste sentido, segundo Lemos et al. (2010), os jovens estão em busca de empregos que se ajustem a seus valores, atitudes e objetivos, e, no entanto, se a sua profissão se contrapõe as suas causas pessoais, fazendo com que não obtenham realização pessoal, logo estarão inclinados a buscar outra ocupação. Essa afirmação evidencia-se abaixo:

Eu sempre fui contra, depois mudou a liderança e essa nova pessoa fazia reuniões para ensinar as pessoas a fazer essa venda casada, para fazer essa venda errada. Por exemplo, enganar o cliente, vender seguro para idosos que nem tinham mais idade para cobrir o seguro de vida, era só carro e eles vendiam o seguro para moto. Eu fui contra tudo isso, até que me mandaram embora. (E9, 21 anos)

Eu consegui trabalhar só um mês na XX, porque eles eram muito antiéticos. Eu sou uma pessoa que me considero adaptável muito facilmente sabe, eu tenho características de gostar do que eu estou fazendo, eu me motivo sozinha. Lá eu ganhava muito bem, mas eu não aguentei a pressão, são muito antiéticos, colocavam o preço que eles acham que tu vais pagar, e não o preço do produto. Isso não fazia parte de mim, então eu pedi demissão. (E13, 25 anos)

Percebe-se que são jovens que respondem mal as empresas rígidas e autoritárias, prezam pelo prazer, qualidade de vida, bem-estar e realização no ambiente organizacional. Dessa forma, observa-se que colocar a realização pessoal como fator principal, é um sinal claro da importância que os jovens dão aos seus próprios valores e princípios, e ainda, destaca-se o papel crucial que o trabalho possui na formação de identidades dos indivíduos. Abaixo, a fala do entrevistado demonstra o que a literatura nos indica.

Eu nunca fiquei desempregada, mas eu também nunca aguentei desaforo de chefe. Então se eu tinha que trabalhar em algum lugar por 3 meses eu trabalhava, se precisasse trabalhar 1 mês eu trabalhava, não interessava. Eu devo ter tido uns 10 empregos, trabalhava nos lugares enquanto eu estava feliz. (E12, 29 anos)

A literatura baseada em Lemos et al. (2014) nos indica que os jovens, atualmente, são pouco tolerantes a situações insatisfatórias nas organizações, portanto, são encorajados pela sua própria personalidade, seus princípios e valores, a abandonarem as empresas com as quais não estão de acordo com as práticas, ou até mesmo, quando ocorre algum atrito entre colaboradores, ou na relação com alguém de cargo superior.

5.3 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR

De acordo com o referencial teórico utilizado na composição desta pesquisa, um outro aspecto de grande relevância abordado pelos jovens entrevistados, é a perspectiva de crescimento na organização e a valorização do colaborador.

Como aponta a literatura, os jovens são mais voltados a desafios do que as gerações anteriores, e possuem grandes expectativas de crescimento e sucesso. Para Lancaster e Stillman (2010, p. 20), esses jovens “se veem como alguém que merece tratamento especial quando entra no mercado de trabalho”, e, como podemos observar, eles têm muito a oferecer e a agregar as organizações. Porém, as tendências trazidas com a chegada dos jovens ao mercado de trabalho, representam um desafio ao estilo de trabalho de muitas pessoas que já estão desenvolvendo suas atividades profissionais há mais tempo. O trecho a seguir demonstra o quão bem os jovens se sentem ao sentirem-se valorizados pela organização.

As vezes ele vai viajar e pede para que eu feche a empresa, tudo eu sou responsável, as vezes ele me manda para as reuniões no lugar dele, então a valorização é o que mais me acolhe numa empresa, o que mais me atrai na verdade. O reconhecimento do meu trabalho. Ele saber que independente da carga horária eu vou fazer o meu trabalho, isso me satisfaz muito. (E7, 23 anos)

Apesar de estarem ingressando num mundo de trabalho significativamente diferente do de anos atrás, caracterizado pelas relações de curto prazo e alto índice de rotatividade, muitos jovens visam ascensão profissional na carreira, não se adaptando a organizações que não tem para onde crescer. Ligado a isso, acreditam que a valorização do funcionário é um fator fundamental para o bem-estar, para sentirem-se motivados, bem como estarem satisfeitos com o trabalho que desempenham. Abaixo, destaca-se outro fragmento onde essa afirmação é evidenciada:

Não falando de remuneração porque era só um salário, mas eles valorizavam porque eles acreditavam na nossa palavra, nos davam autonomia para tomar decisões, nos defendiam na frente dos clientes se estivéssemos certos, aquilo contou muito para que eu continuasse naquele ambiente ali. (E13, 24 anos)

Dessa forma, podemos observar que na medida que o jovem colaborador se sente valorizado pela organização, ele se motiva para prospectar seu crescimento empresarial, buscando novos desafios, novos conhecimentos, novas relações de trabalho e dando sempre o melhor de si. Observa-se, atualmente, uma grande demanda e interesse por parte das organizações em atrair e reter esses jovens, com intuito de fornecer subsídios para que eles se sintam reconhecidos e valorizados, e conseqüentemente, queiram crescer profissionalmente na organização, contribuindo, assim, para os objetivos da empresa.

A seguir, direcionando-se para o término deste artigo, apresenta-se as considerações finais desta pesquisa, bem como as sugestões para futuros estudos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças que vem ocorrendo na sociedade e no mundo do trabalho, é cada vez mais pertinente as pesquisas que giram em torno dos jovens *versus* mercado de trabalho. Com isso, o objetivo principal do presente estudo, a partir das entrevistas feitas com os jovens estudantes, foi identificar quais aspectos organizacionais são considerados mais relevantes no mercado de trabalho, e, ainda, as expectativas desses jovens em relação a construção de suas carreiras. A análise dos relatos dos entrevistados, tendo em vista a literatura acerca do atual modelo organizacional, identificou diversos fatores que aproximam os valores dos jovens entrevistados e os aspectos do mercado de trabalho que os atraem com as características típicas destes indivíduos, apontadas ao longo do trabalho.

Os jovens formandos do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Federal de Pelotas revelaram-se ansiosos pela ascensão profissional e demonstraram a importância de um ambiente organizacional onde o profissional é valorizado. Ainda, observou-se durante as falas dos entrevistados que eles veem o trabalho como uma esfera da vida que lhes deve proporcionar prazer e realização pessoal.

Através das três categorias elaboradas para esquematizar os principais fatores citados pelos jovens, pode-se observar claramente o que eles demandam no ambiente organizacional. Na categoria flexibilidade, aspecto muito abordado nas entrevistas, destaca-se o quão importante é um ambiente flexível, não somente no que tange a liberdade de executar as atividades no horário mais conveniente, mas também o comportamento maleável da organização diante de situações adversas que possam surgir no cotidiano, envolvendo o gestor e o colaborador. Na categoria que trata sobre a realização pessoal, evidencia-se a necessidade de que o profissional jovem sente de sentir prazer com a sua ocupação, ou seja, a satisfação perante o trabalho. Na terceira e última categoria, sobre perspectivas de crescimento e valorização do colaborador, os resultados evidenciam que os jovens veem esses aspectos como básicos para o sentimento de bem estar, e, ainda, que estarão prontos para buscar novas oportunidades caso o emprego não lhes de perspectivas de crescimento.

As demandas dos jovens estão relacionadas aos seus valores sobre o trabalho, valores esses desenvolvidos a partir de mudanças no próprio sentido do trabalho, bem como no desejo de equilíbrio entre vida pessoal *versus* vida profissional, e até mesmo sobre a intensificação do uso de tecnologias nos últimos anos.

No entanto, apesar das diferenças encontradas entre os jovens e seus antecessores, o desejo de ascensão na carreira demonstra proximidades e sugere que há mais em comum entre eles do que a literatura nos faria crer. Enquanto seus pais e avós buscavam uma progressão na carreira alinhada ao tempo de duração nas corporações, os jovens atualmente buscam essa ascensão, porém, em relações de curto prazo, como observadas durante as entrevistas. Demonstra-se a partir disso que o desejo segue o mesmo, o que mudou foi a âncora a qual este desejo é construído, pois, observa-se que o crescimento profissional destacado pelos jovens, muitas vezes não está atrelado a ideia de promoção, e sim condicionada a mudança de organização.

Contrariando o que a literatura nos indica, a relação entre trabalho e juventude está intimamente ligada as condições de vida e as oportunidades de desenvolvimento, pois esse é o ponto chave que separa radicalmente os jovens que trabalham por necessidade daqueles que trabalham visando aprimoramento profissional atrelado aos estudos. Neste sentido, reforça-se aqui o equívoco ao se utilizar os termos geracionais no Brasil, visto que jovens de classe social baixa dão início a vida profissional mais cedo do que aqueles jovens de família mais abastada, como confirmou o resultado das entrevistas.

Nota-se nos discursos, de forma bastante acentuada, o desejo de que as experiências no mercado de trabalho sejam prazerosas e gratificantes em diversos aspectos, seja no modo como as atividades são elaboradas e executadas até a liberdade para decidir quando e como realiza-las, tornando a flexibilidade das jornadas de trabalho um atributo considerável para os jovens na atualidade. Contudo, eles buscam encontrar um ambiente de trabalho altamente idealizado, muito diferente da realidade do emprego vivenciado na maioria das organizações no Brasil, e, principalmente, na cidade de Pelotas/RS.

Dessa forma, deve-se atentar para as mudanças organizacionais que as organizações terão que enfrentar para lidar com a chegada dos jovens ao mercado de trabalho. Fica evidenciado neste estudo que as características e perfis dos jovens precisam ser considerados, e principalmente compreendidos pelos mais velhos e pelas organizações, pois as empresas devem buscar acompanhar tais mudanças e paradigmas para atualizarem-se e dessa forma focar na elaboração de estratégias de retenção eficazes.

Cabe ressaltar que este artigo buscou especificamente investigar os aspectos organizacionais que atraem os jovens no mercado de trabalho, e, embora as ferramentas de retenção de jovens possuam tamanha importância nos dias de hoje, está além do escopo deste estudo. A retenção de pessoas surgiu como um debate introdutório ao assunto, pois, ainda que se tenha buscado referências para a elaboração do trabalho, é um assunto que, no momento,

carece de literatura. Fica como sugestão para futuros estudos o aprofundamento dessa questão, procurando pensar em ações que visem atrair os jovens colaboradores de forma que combinem seus próprios objetivos de carreira e pessoais com os objetivos da organização, já que a solução para isso é transformar o ambiente de trabalho em um ambiente que esses jovens queiram entrar e permanecer.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. Trabalho, corpo e Subjetividade: Toyotismo e Formas de Precariedade No Capitalismo Global. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 409-428, set. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302004000200003>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

ATAÍDE, Marlene Almeida De. O mundo do trabalho no Brasil a partir da década de 90: uma questão em análise. **MÉTIS: história & cultura**, [S.L], v. 11, n. 22, p. 329-345, jul./dez. 2012.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, mar. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [S.L], v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 460 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Financial Times Br, 2007. 256 p.

IBGE. **Instituto brasileiro de geografia e estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

IPEA. **Instituto de pesquisa econômica aplicada**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O y da questão**: Como a geração y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011. 264 p.

LEMOS, Ana Heloísa Costa; MELLO, Giselle Rohr; GUIMARÃES, Mayara Farias. Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da geração y querem?. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 135-152, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31438/geracoes-produtivas-e-carreiras--o-que-as-mulheres-da-geracao-y-querem-/i/pt-br>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

NAVARRO, Vera Lucia; PADILHA, Valquíria. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 14-20, mar. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000400004>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; Betina Magalhães Bitencourt. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, set. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000300010>>. Acesso em: 05 maio 2016.

PAULI, Rafael Camargo de; NAKABASHI, Luciano; SAMPAIO, Armando Vaz. Mudança estrutural e mercado de trabalho no Brasil. **Rev. Econ. Polit**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 459-478, set. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572012000300007>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

PLANALTO. **Estatuto da juventude**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112852.htm>. Acesso em: 03 maio 2016.

SANTOS, Anselmo Luis dos; GIMENEZ, Denis Maracci. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Estud. av.**, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 153-168, dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142015008500011>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE. **Secretaria de governo**. Disponível em: <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-1172, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2431/a-unidade-dos-contrarios--fordismo-e-pos-fordismo/i/pt-br>>. Acesso em: 11 maio 2016.