

OS IMPACTOS DE MODELOS MENTAIS FECHADOS NO FUTURO DA CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y

Ana Karolina Pereira da Cruz

Aluna da Faculdade de Tecnologia da Zona Leste (FATEC/ZL)

Email: anakarolinadacruz@hotmail.com

Pedro Vitor de Oliveira Zaquieu

Aluno da Faculdade de Tecnologia da Zona Leste (FATEC/ZL)

Email: pedrovzaquieu@gmail.com

Vera Cristina Soares Furis

Aluna da Faculdade de Tecnologia da Zona Leste (FATEC/ZL)

Oficiala de Justiça Avaliadora Federal - Central de Mandados de São Paulo -
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT/SP)

Email: vfuris@uol.com.br

Prof. Dr. José Carlos Hoelz

Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETPS)

Email: jose.hoelz@fatec.sp.gov.br

RESUMO. As atividades gerenciais têm evoluído ao longo dos tempos, em razão de avanços científicos e tecnológicos, em busca de uma maior efetividade nas empresas, para a sobrevivência no mercado, cada vez mais competitivo. Esse desenvolvimento demanda profissionais qualificados, criativos, de elevada performance e aptos a lidar com as mudanças. O capital humano e intelectual, então, se torna um elemento de suma importância nas organizações. Contudo, atualmente, é comum a existência de conflitos nessas instituições, diante da diversidade de gerações nas quais os colaboradores estão inseridos: *baby boomers*, X, Y e Z. Diante desse quadro, o presente artigo tem por objetivo, analisar os impactos causados pelos modelos mentais fechados, "engessados em seus valores" e as implicações no processo de captação, seleção e retenção de talentos de indivíduos da Geração Y, denominados *millenials*. Defende-se que, essas atribuições, se bem realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos, são um diferencial, pois são grandes os custos provenientes da rotatividade de funcionários.

Palavras-chave. *Captação, Seleção e Retenção de Talentos. Modelos Mentais. Geração Y (Millenials).*

ABSTRACT. Management activities continue to evolve, considering science and technological improvements. Not only do they improve efficacy of companies but are extremely pivotal for their survival in a hyper-competitive market. This development requires qualified, creative, high-performing professionals, able to handle changes effectively. Human and intellectual capital, then, becomes an extremely important element for the organizations. However, because of the diversity of generations in which employees are inserted, it can be a cause of conflicts within organizations: *baby boomers*, X, Y and Z. Therefore, this article aims to analyze the impacts caused by closed mental models, "plastered in their values" and the implications in the process of attracting, selecting, and retaining talent of Generation Y individuals, called *millenials*. It is argued that these tasks, if well performed by Human Resources Department, are a differentiator, as the costs arising from employee turnover are high.

Keywords. *Process of attracting, selecting, and retaining talents. Mental models. Y generation (millenials).*

1. INTRODUÇÃO

É público e notório que, para uma organização se estabelecer e conseguir sobreviver no mercado altamente competitivo e globalizado, a inovação empresarial e a adequação tecnológica são fundamentais. Todavia, não são suficientes apenas existirem recursos materiais e tecnológicos. O capital humano se tornou uma peça fundamental na engrenagem dos sistemas produtivos e de prestação de serviços.

Diante desse quadro, os colaboradores da empresa devem ser estimulados e motivados a entregarem o seu melhor e, principalmente, devem ser reconhecidos como essenciais na instituição para a qual trabalham. Dessa forma, as "firmas" devem trabalhar na identificação das qualidades (pontos fortes) e aspectos de melhoria (pontos fracos) de seus funcionários, a fim de serem potencializados os primeiros e minimizados os segundos. Devem ser lapidadas as aptidões, para uma melhoria e crescimento pessoal e profissional contínuos. Justifica-se, então, a importância de um Departamento de Recursos Humanos conectado ao que ocorre "fora dos muros do estabelecimento" e atentos à diversidade de gerações coexistentes e atuando em uma mesma companhia.

O presente artigo, diante do exposto, pretende analisar quais os impactos dos modelos mentais fechados no futuro da captação e seleção de talentos provenientes da geração Y. também denominados *millenials*, para sua consequente retenção, diante das especificidades das características dessas pessoas. Especificamente, aspira-se discorrer sobre as definições desses termos, tratar da importância do processo de recrutamento e seleção e posterior retenção desses profissionais, para que as empresas consigam sobreviver e abordar as peculiaridades dessa geração do milênio, explicando de qual modo os modelos mentais atuam.

Destacou-se, na pesquisa, a grande variedade de gerações existentes e coabitando juntos nas empresas (*baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z) e as diferenças comportamentais desses indivíduos, o que pode ser uma fonte de conflito. Justifica-se, diante do descrito, a relevância social de se trabalhar esse tema, ainda mais levando-se em conta o momento social, econômico e político no qual estamos inseridos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente, "fatores sociais, econômicos e culturais têm feito várias gerações dividirem o mesmo espaço no mercado de trabalho." (HALF, 2022, s/p). Segundo Aguiar (2014, p. 2), algumas "empresas brasileiras têm em sua configuração de equipe, colaboradores das quatro gerações", já que no país, por um lado, muitos aposentados continuam trabalhando¹, por causa da necessidade de complementação de suas rendas ou para ajudarem seus parentes, e os jovens, por outro lado, sentem a necessidade da busca por um emprego², ainda precocemente, diante da queda dos rendimentos familiares.

Uma geração³⁴, segundo Gonçalves *et. al.* (2022, p. 3), "engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época induzido por um contexto histórico, que define o comportamento, causando impacto direto na evolução da sociedade e, principalmente, no ambiente de trabalho."

Diante desse cenário encontrado, aumenta-se consideravelmente a possibilidade de ocorrência de algum conflito na empresa, o que pode causar impactos negativos na produtividade, segundo apontado por Maia (2016).

Define-se conflito como "um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante". (ROBBINS, 2010, p. 437).

Importante destacar que é fundamental se ter um bom relacionamento no ambiente empresarial, a fim de que se aproveite totalmente do capital humano existente, suas experiências e potencialidades.

¹ De acordo com pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), "mais de um terço das pessoas acima de 60 anos que já estão aposentadas no Brasil continuam trabalhando". (G1, 2016).

² "Segundo a coordenadora de Pesquisa do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômico (Dieese), Graça Ohana, o desemprego crescente entre chefes de família e a diminuição dos salários são os responsáveis pelo ingresso precoce de moças e rapazes no mercado de trabalho." (Agência Brasil, 2003).

³ "Durante muitas décadas, definiu-se geração como sendo aquela que sucedeu a seus pais. Portanto, se calculava como sendo uma geração o tempo de 25 anos", diz o educador Cortella (2010, s/p) *apud* Turci.

"A questão é que, nos últimos 50 anos, nós tivemos uma aceleração do tempo, do modo de fazer as coisas, do jeito de produzir. A tecnologia é decisiva para criar marcas de tempo", complementa o autor (*ibidem*).

Diante dessas premissas, Turci (2010, s/p) conclui que "o intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto. Hoje, já se pode falar em uma nova geração a cada dez anos. Isso significa que mais pessoas diferentes estão convivendo em casa, na escola, no mercado de trabalho."

⁴ As quatro gerações que atualmente coexistem no ambiente empresarial são: *baby boomers*, X, Y (*millenials*) e Z.

2.2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS

Partindo-se da premissa de que o sucesso das organizações está intimamente relacionado à gestão de seu capital humano, conforme preconiza Sousa (2005), é fundamental a estruturação do processo de recrutamento e seleção nas empresas, para que os melhores profissionais sejam escolhidos para ocupar as vagas disponíveis.

As atividades de recrutamento e seleção ganharam importância com o desenvolvimento empresarial e o aumento da necessidade de uma mão-de-obra cada vez mais qualificada e especializada, diante da concorrência, cada vez maior. (RESENDE, 1999).

Recrutamento, de acordo com Silva e Batista (2021, p. 6), consiste em "um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos com grandes potenciais de qualificações e capacidades de ocupar cargos dentro da empresa."

Nos dizeres de Chiavenato (2009) *apud* Figueiras *et. al.* (2019), o recrutamento é realizado com base em técnicas estratégicas que buscam suprir as necessidades de determinada organização, de forma qualificada. Esse processo se faz presente nesses espaços, de acordo com seus anseios e carências em dado momento, com a finalidade de se encontrar profissionais aptos para exercerem as suas tarefas e preparados para abraçar a cultura organizacional da instituição (LIMA 2018).

O processo de recrutamento e seleção assertivo, então, na maioria das vezes, engloba todas as áreas de uma organização. Segundo Licciardi, Farias e Santos (2018), as empresas se mantêm no mercado, graças às atividades desenvolvidas por pessoas capazes e que realizam as suas tarefas com primor, zelo e eficiência, reforçando-se a tese de que a gestão de pessoas se faz essencial na atração e retenção de novos talentos que irão trazer novos conhecimentos, técnicas e tecnologias para o local, mantendo-o competitivo e sempre renovado.

Dito isso, assevera Bento *et al.* (2017), que o sucesso de um processo de recrutamento e seleção é garantido mediante a utilização de estratégias bem definidas e alinhadas com os planos organizacionais e com a gestão. Além disso também é de suma importância verificar se o candidato tem seus ideais alinhados com o plano organizacional e competências alinhadas com as que a empresa necessita.

Em poucas palavras, o processo de recrutamento e seleção se fazem essenciais não só como uma forma

de suprir a necessidade de capital humano e intelectual de uma empresa, mas se bem executado pode servir também como uma ótima estratégia econômica. Afirmam Dilschneider e Gessi (2017), que um bom processo de recrutamento diminui a necessidade de rotatividade de pessoal e evita custos de demissão e admissão. Essa atividade deve ser vista como um investimento.

As empresas que possuem sucesso em seus processos de recrutamento, em maioria, são as que melhores resultados conseguem no mercado, diante das concorrentes, tendo em vista que é um grande diferencial saber realizar a seleção de um colaborador com atributos superiores e pronto para crescer com a organização (ANTUNES *et al.*, 2016).

2.3. A RETENÇÃO DE TALENTOS

Em meados da década de 90, com a implementação de grandes alterações no mercado de trabalho, que se tornou totalmente oscilante e imprevisível, fez-se necessário mudanças drásticas na forma da gestão convencional das empresas. Um dos principais obstáculos enfrentados foi a transformação de uma gestão ultrapassada e extremamente mecanicista para um gerenciamento estratégico bem-sucedido e inovador. (SOUZA *et. al.*, 2015).

Com a chegada da denominada "Era do Conhecimento", ampliou-se a necessidade da retenção de profissionais intelectualmente mais bem desenvolvidos, dentro das organizações, em virtude de sua extrema importância para o desenvolvimento dos negócios, como um todo e para a sua sobrevivência, em um mercado altamente competitivo. (SOUSA; BARRETO, 2015).

Isso posto, ganhou destaque uma nova forma de administração focada não só no funcionário como um mero executante de tarefas. Atualmente, buscam-se profissionais altamente qualificados, dinâmicos e criativos, cuja prática profissional se alinhe aos anseios empresariais e seus valores, para que ambos cresçam juntos.

Assim, afirma Bohlander (2005) *apud* Sousa; Barreto (2015), ser de suma importância o aprimoramento de técnicas e estratégias gerenciais que facilitem a gerência e a manutenção de talentos dentro de uma instituição, para que ela siga em expansão.

Defende Azeredo (2019) que, para a efetiva prosperidade de uma organização, é essencial o investimento em pessoas, principalmente naqueles talentos que já foram recrutados pela empresa. Nos dias atuais, em resumo, aplicar recursos financeiros para a capacitação do capital intelectual (capital

humano) de uma companhia tem mostrado grande valor para os colaboradores.

Uma maneira de se reter talentos, consiste na realização de treinamentos e a disponibilidade de cursos voltados para a especialização do profissional. Essas formações não só permitem ao funcionário se desenvolverem pessoalmente, como também aumenta a motivação para execução de suas tarefas, fomentando a inovação dentro da "firma".

A retenção de talentos vai muito além de um bom salário ou ótimos benefícios, como considerado outrora. Ganhou muita valia e reconhecimento, a motivação dos funcionários mediante ações de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, de modo que esses possam ter um plano de carreira claro e bem definido. (SILVA; MAHL, 2018).

2.4. A GERAÇÃO Y E SUAS PECULIARIDADES PARA O MERCADO DE TRABALHO

Tudo se modifica com o passar do tempo, pessoas, ambientes e sociedade estão em constante transfiguração. E, com isso, as empresas precisam se reestruturar para atender a essas lacunas, acolher as novas necessidades de seus clientes e para recepcionar, em havendo contratações, esse perfil vigente de funcionários. (GUBEROVIC *et. al.*, 2018).

O comportamento dos funcionários dentro das organizações impacta diretamente no ambiente de trabalho. É primordial, então, saber lidar com os diferentes tipos de gerações que existem no corpo social e dentro do estabelecimento empresarial, priorizando, principalmente, a resolução de conflitos. Somente gerenciando as divergências intergeracionais que uma empresa consegue alcançar resultados positivos no mercado corporativo. (GUBEROVIC *et. al.*, 2018).

Dentro das organizações convivem diariamente inúmeras gerações e cada um desses grupos possui expectativas e sonhos diferentes uns dos outros, do mesmo modo, perspectivas, princípios e valores.

De acordo com Adami (2014), a geração Y, é composta por indivíduos que nasceram a partir do ano de 1983 até 1999. São conhecidos como milênios (*millenials*). Para Guberovic et al., (2018) eles são inovadores, possuem senso de urgência, muita vontade de aprender, buscam valor em seu trabalho e priorizam a diversidade.

Essa geração por crescerem sendo premiadas e recebendo recompensas, possui autoconfiança e uma visão positiva sobre o futuro (SMOLA; SUTTON, 2002). Por terem crescido em tempos de constantes transformações e inovações, eles se tornaram imediatistas, buscam desafios e são mais compreensivos

em relação aos erros. (ALSOP, 2008).

Buscam um ambiente de trabalho menos rígido em relação a horários e dias trabalhados, com menos formalidade nas vestimentas utilizadas no ambiente organizacional (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Do mesmo modo, esses indivíduos priorizam trabalhar em empresas que privilegiem a ética e a responsabilidade social (ALSOP; 2008 e HUNTLEY, 2006).

O que os motivam a permanecer em uma organização não é somente um bom salário e os seus benefícios, mas sim um bom relacionamento com os seus gestores, oportunidade de crescimento pessoal e no trabalho. (SÁ, LEMOS e CAVAZZOTE, 2014). Essa geração valoriza a qualidade de vida, bem como o bem-estar profissional. Sua vida pessoal e profissionais andam lado a lado, de forma equilibrada. (GUBEROVIC *et. al.*, 2018).

Esses indivíduos realizam planos futuros dentro da organização onde trabalham, com possibilidades de criar uma carreira sólida. Então para retê-los dentro essa empresa é fundamental criar um plano de carreira para cada um deles, de modo a sempre mantê-los motivados. (GUBEROVIC *et. al.*, 2018).

De forma complementar, Lipkin e Perry more (2010) afirmam que essa geração foi educada a partir de métodos de recompensas e castigos. De acordo com os autores, por terem crescido recebendo esse tipo de educação é necessário aplicar recorrentemente *feedback* para esses indivíduos.

2.5 A RETENÇÃO DE TALENTOS E A GERAÇÃO Y

Segundo Almeida *et. al.* (2020), o capital humano é o bem mais valioso para o desenvolvimento saudável de uma organização. Com esse aspecto em mente e, sabendo-se que os *millenials* são conhecidos como a geração dos talentos, por terem crescido durante a "Era da Informação", eles devem ser analisados criteriosamente e com mais cautela, se quisermos atraí-los para trabalhar em uma dada empresa e retê-los.

Caso suas necessidades não sejam atendidas, os profissionais dessa geração tendem a não render conforme o esperado. Ao se frustrarem com o atual emprego, cargo ou atividades desempenhadas, eles podem ser levados a mudanças frequentes e impetuosas. Membros da geração Y, além disso, tendem a ser muito ambiciosos, querendo atingir seus objetivos de forma instantânea. (ASTIGARRAGA, 2015).

As principais estratégias de retenção de talentos da geração Y, de acordo com Almeida *et. al.* (2020),

baseia-se no incentivo à qualificação ocupacional que, além de favorecer o profissional, fomenta a inovação organizacional. Somado a isso, um plano de carreira bem definido e que facilite a ascensão do trabalhador dentro da organização, fomentando a competição individual e fazendo com que esse funcionário busque sempre se aprimorar. Por fim, para esses servidores, é imprescindível a diminuição entre eles e a gestão.

2.6. A UTILIZAÇÃO DE MODELOS MENTAIS FECHADOS EM ATIVIDADES DE CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS

Segundo Holyoak (1984) e Marks; Zaccarom; Mathieu (2000) *apud* Adriano; Steil (2020, p. 119), "modelo mental (MM), pode ser definido como uma representação psicológica sobre um determinado sistema, que permite ao indivíduo compreender e formar expectativas sobre como este sistema opera." Em outras palavras, os modelos mentais se caracterizam como uma representação mental pré-determinada sobre uma estrutura, o que faz com que um ser desenvolva expectativas sobre como essa estrutura tende a funcionar.

Em linhas gerais, a aprendizagem emocional começa a partir dos primeiros segundos da vida de um indivíduo e vai até o final de sua infância. Deste modo, a forma como os pais tratam um filho impacta diretamente em suas ações e em sua vida. Uma mãe mais aberta ao diálogo, desenvolverá uma criança comunicativa e sociável. Uma mãe que trata o filho de uma forma ríspida, que não a escuta e pede a todo momento para ele ficar calado, desenvolverá uma criança antissocial, quieta, tímida e até mesmo raivosa. (GOLEMAN, 2012).

Levando os modelos mentais para o âmbito organizacional podemos entendê-los como uma “estruturação perceptiva” que influencia na forma na qual os gestores tomam suas decisões, podendo gerar tanto o sucesso quanto o fracasso da organização. (SILVA, 2018).

Consoante Hill; Levenhagen (1995) *apud* Milan; Toni; Hexsel (2007), o chamado modelo mental intuitivo faz com que as pessoas não saibam o motivo de agirem ou pensarem de uma tal maneira, simplesmente é algo instintivo e automático.

Tendo isso em vista, indaga-se: os modelos mentais impactam na atividade de captação e seleção de talentos? Certamente, segundo Lima; Lira; Gomes (2018), os pré-julgamentos, por mais que muitas vezes se façam presentes de forma inconsciente, acabam influenciando na decisão dos recrutadores,

fazendo com que muitas vezes deixem de contratar a pessoa ideal para escolher um candidato por mera simpatia. Segundo Senge (2009), *apud* Arnaut; Picchial (2016) as pessoas nem sempre tem conhecimento sobre seus modelos mentais e a falta dessa consciência pode interferir e muito na vida e nas escolhas desse ser.

Levando em consideração o que foi visto anteriormente, é necessário desenvolver-se em prol de se livrar de modelos mentais fechados. Dentro de uma organização, essa iniciativa parte não somente do profissional recrutado, mas também deve ser desenvolvido por meio de uma cultura organizacional (BENTO *et. al.*, 2021). Afrima Guedes (2018) que, em uma empresa, um modelo mental construído a partir de uma boa cultura organizacional, leva todos a agirem em prol de um objetivo comum e unirem esforços que geram resultados para a organização.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo visa apresentar os aspectos metodológicos do presente trabalho, que serviram de apoio para se atingir aos objetivos propostos.

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa do tipo básica, pois ela possibilita a análise dos dados através das experiências vivenciadas pelos entrevistados (CRESWELL, 2007). De forma complementar, Sá, Lemos e Cavazotte, (2014), relatam que a metodologia qualitativa possibilita analisar uma situação, levando-se em consideração as influências do meio que vivem, suas escolhas e ações.

A pesquisa realizada, conforme explanado anteriormente, possui natureza qualitativa e caráter exploratório. Em adequação aos objetivos propostos foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa, consistentes em revisão bibliográfica, abrangendo livros, monografias, artigos científicos, *websites*, revistas e jornais; todos relacionados à temática do presente artigo. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas em pessoas nascidas entre 1982 e 1994, que possuíam formação e experiência profissional, para confirmação da teoria estudada.

Tabela 1: Lista de entrevistados da análise qualitativa

Entrevistado	Idade (anos)	Gênero	Graduação	Ano de Término de Graduação	Tempo de Experiência Profissional	Cargo	Porte da Empresa que trabalha
01	28	Feminino	Recursos	2015	9 anos	Consultora	Grande

02	29	Feminino	Humanos Ciências Contábeis	2015	9 anos	Técnica Analista Contábil Pleno	Multinacional
03	32	Masculino	Banco de Dados	2021	5 anos e 8 meses	Analista de Tecnologia	Pequeno
04	33	Masculino	Técnico em Análise e Desenvolvimento de Sistema	2021	14 anos	Analista de Sistemas	Grande
05	39	Feminino	Pós graduada	2014	20 anos	TECH recruiter	Grande

Fonte: Autores (2022)

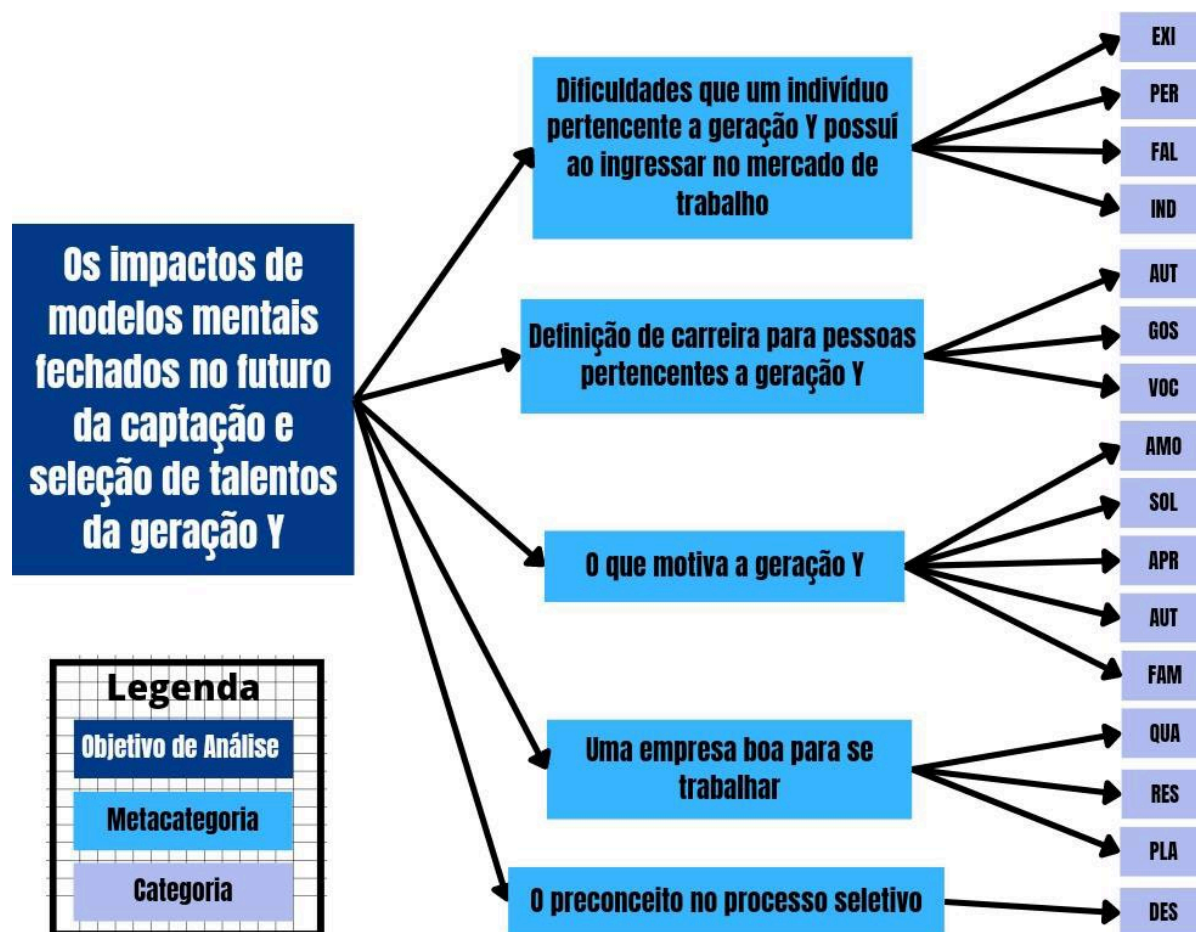
As entrevistas foram direcionadas a partir de cinco perguntas abertas, para nortear os assuntos pautados e as respostas dos participantes. E cada uma dessas perguntas foram explicadas detalhadamente para serem entendidas por todos.

Para registrar os resultados obtidos, foram utilizados o histórico de conversa do Whatsapp e o bloco de notas do celular. As entrevistas foram aplicadas de forma virtual, através da plataforma Whatsapp, e disponibilizado o período de duas semanas para a obtenção das respostas. Do mesmo modo, foi assegurado a cada um deles a sua privacidade e a escolha de participar ou não da entrevista.

As entrevistas foram reescritas e analisadas inúmeras vezes. E a partir dessa ação se tornou possível identificar os valores, motivações e desejos que norteiam essa geração.

Para analisar os dados coletados utilizamos a análise de categorias (FLORES, 1994), pois elas codificam as informações em análise dos objetivos, categorias e metacategorias, do mesmo modo, realizam uma comparação da percepção de cada um dos entrevistados.

Figura 1 - Sistema de categorias



Fonte: os autores (2022)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo visa apresentar os aspectos os resultados obtidos com a presente pesquisa, bem como discuti-los.

De acordo com as respostas indicadas na tabela 1, percebe-se que a falta de experiência e a indecisão no segmento de suas carreiras são agravantes no ingresso profissional dos entrevistados. Do mesmo modo, a moradia e a sua localidade se torna um empecilho para se trabalhar em grandes empresas, pois a maioria prioriza a contratação indivíduos que moram em seu entorno.

De forma complementar, a falta de experiência e de capacitação, treinamentos, cursos, supervisão e orientação, dificulta a realização de suas tarefas, fazendo com que esses indivíduos se tornem

obsoletos em pouco tempo de trabalho.

Tabela 1 - Metacategoria “Dificuldades que um indivíduo pertencente a geração Y possui ao ingressar no mercado de trabalho”

Código	Definição da Categoria	Unidades
EXI	Inclui alusões sobre exigência de experiência profissional	E01 - Falta de experiência. E02 - O primeiro emprego sempre é o mais difícil por conta de ainda não ter experiência.
PER	Inclui alusões sobre o percurso para o possível emprego	E01 - Distância entre as possíveis vagas e onde eu morava (contratantes achavam muito longe)
FAL	Inclui alusões sobre a falta de direcionamento e treinamento	E03 - As empresas não têm paciência em ensinar, querem pessoas que já sabem resolver os problemas do dia a dia, a minha dificuldade foi se adaptar e adquirir experiência em pouco tempo.
IND	Inclui alusões que demonstram a indecisão profissional	E04- Na época eu não tinha muita experiência e não sabia ao certo qual seria minha profissão, por isso demorei um pouco para ingressar no mercado.

Fonte: Adaptado de García Jiménez; Gil Flores; Rodríguez Gómez (1994)

Como é possível identificar na tabela 2, os entrevistados tiveram dificuldades em escolher a carreira que seguiriam. Autoconhecimento, identificar-se com a área selecionada, após contato e identificação com o setor foram fundamentais para que seguissem na profissão.

Tabela 2 – Metacategoria “Definição de carreira para pessoas pertencentes a geração Y”

Código	Definição da Categoria	Unidades
AUT	Inclui alusões sobre o autoconhecimento	E02 - Nunca tive em mente o que realmente queria ser, hoje em dia já sei e inclusive estou fazendo outra graduação em uma área totalmente diferente.
GOS	Inclui alusões sobre o gostar	E03 - Nem sempre soube o que seria, iniciei na Ciências da computação em 2011, mas não estava pronto para isso e não me sentia confortável, com o tempo e com cursos na área, acabei gostando mais de banco de dados, troquei de ideia por me identificar melhor com essa área que hoje é muito bem-vista.
VOC	Inclui alusões sobre a vocação	E05 - Eu desde que entendo por gente, vamos colocar assim, gosto de me comunicar, ajudar pessoas, então inicialmente pensei em atuar com teleatendimento, é assim foi; minha

primeira oportunidade profissional, ao passar do tempo, decidi que queria atuar com RH, e entrei na universidade, e com 1 ano fui promovida na empresa que estava, foi muito legal, atuar estando ainda estudando.

Fonte: Adaptado de García Jiménez; Gil Flores; Rodríguez Gómez (1994)

Consoante com as respostas, uma empresa boa para se trabalhar, conforme indicações na tabela 3, vai muito além do valor recebido mensalmente em seus salários. Uma empresa atraente é composta por um ambiente sadio de trabalho, que se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, onde não ocorram casos de preconceitos e que exista a comunicação igualitária em todos os níveis hierárquicos.

Tabela 3 – Metacategoria “Uma empresa boa para se trabalhar”

Código	Definição da Categoria	Unidades
QUA	Inclui alusões sobre a qualidade de vida e segurança no trabalho	E04 - Um ambiente saudável, sem muito barulho, horário flexível, fácil acesso aos gestores e líderes, que disponibiliza todos os equipamentos necessários para desenvolver cada profissional.
RES	Inclui alusões sobre respeito a diversidade	E05 - Ser uma empresa humana, que respeita a particularidade de cada um, oferecer ambiente profissional saudável.
PLA	Inclui alusões sobre o plano de carreira	E01 - Respeito, estrutura boa, boa gestão, incentivo ao desenvolvimento profissional do funcionário, convênios com faculdades, convênios com cursos, bom ambiente para aprendizado.

Fonte: Adaptado de García Jiménez; Gil Flores; Rodríguez Gómez (1994)

Além disso, o que motiva a geração Y, em conformidade com a tabela 4, inclui o amor, o gostar do que se faz, o desejo de aprender e a possibilidade de fazer a diferença, trazem sentimentos de autorrealização pessoal. Em resumo, satisfação pessoal e família são a motivação maior de cada um dos entrevistados.

Tabela 4 – Metacategoria “O que motiva a geração Y”

Código	Definição da Categoria	Unidades
AMO	Inclui alusões sobre o amor	E01 - Amar o que eu faço.
SOL	Inclui alusões sobre solucionar problemas	E02 - Resolver problemas, sejam da empresa, ou seja, para ajudar um colega.
APRE	Inclui alusões sobre o aprendizado	E03 - Aprender e saber que posso fazer diferença todos os dias.
AUT	Inclui alusões sobre a autorrealização	E04 - Saber que eu posso conquistar e construir a minha família, ter uma casa, um carro e viajar.
FAM	Inclui alusões sobre a família e qualidade de vida	E05 - Dar um futuro para meus filhos, e desfrutar de uma vida saudável, proporcionado boas memórias a eles.

Fonte: Adaptado de García Jiménez; Gil Flores; Rodríguez Gómez (1994)

Por fim, segundo os entrevistados indicam na tabela 5, o preconceito e a existência de práticas discriminatórias ocorrem em processos seletivos.

Tabela 5 – Metacategoria “O preconceito em processos seletivos”

Código	Definição da Categoria	Unidades
DES	Inclui alusões sobre a discriminação	E03 - Muitas vezes, inclusive já fui desligado do processo por notoriamente desrespeito e discriminação, vivemos em um país de muitos preconceitos, desde a roupa até como perguntou na tatuagem, como fala, entre outras coisas.

Fonte: Adaptado de García Jiménez; Gil Flores; Rodríguez Gómez (1994)

5. CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, pode-se afirmar que o sucesso de uma empresa está, prioritariamente, ligado ao seu capital humano e intelectual, cujo valor é inestimável, pois dele, todo o sistema produtivo e de prestação de serviços, depende. Daí, a importância de se reter os talentos (profissionais qualificados e de alta performance), independente da geração ao qual pertençam.

Além disso, nesse Século XXI, com uma concorrência cada vez mais acirrada, é fundamental que as organizações se mantenham inovadoras e adequem-se tecnologicamente. As mudanças estão cada vez mais velozes... E atropelam aos que não souberem lidar com elas...

Em virtude dos dados obtidos, foi possível comprovar que para reter talentos da geração Y a empresa deve proporcionar plano de carreira, aplicar feedbacks, prover qualidade de vida e segurança do

trabalho para cada um dos seus funcionários.

A partir dos valores adquiridos pela sociedade, percebe-se que essa geração valoriza o respeito com a diversidade e com as peculiaridades das pessoas, do mesmo modo, preza pela escuta e pelo diálogo entre todos os níveis hierárquicos.

Portanto, ao perceberem que trabalham ou estão passando por um processo seletivo que possui um gestor com um modelo mental fechado, partirão em busca de outro emprego, em uma empresa compartilhe dos mesmos valores e princípios que os deles. Os membros dessa geração são imediatistas e reconhecem seus valores e qualidades.

Nesse cenário, modelos mentais fechados podem vir a ser prejudiciais para a sobrevivência das corporações. As transformações no mundo são gigantescas e essas atingem a todos: pessoas físicas e jurídicas, que devem se adaptar para permanecerem ativos no mercado.

AGRADECIMENTOS

A todo o corpo docente da Faculdade de Tecnologia da Zona Leste (FATEC/ZL), em especial aos nossos orientadores, Prof. Janaína Rute, Prof. Denise Benino, Prof. Gilmara Lima, Prof. Jorgina Francisca e ao Prof. José Carlos, deixamos consignada a nossa gratidão, por todo trabalho desenvolvido no decorrer desse semestre, que constitui uma fração de nossa formação como futuros tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Elisabete (Org.). **Gestão de Talentos**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2014.

ADRIANO, Bruna Manuela; STEIL, Andrea Valéria. *Modelos Mentais na Pesquisa em Aprendizagem Organizacional: Uma Revisão Integrativa*. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 118–140, 2020. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/47589> >. Acesso em: 06 nov. 2022.

AGÊNCIA BRASIL *Jovens entram cada vez mais cedo no Mercado de Trabalho, diz pesquisa*. **Agência Brasil** [Online]. Brasília, 2003. Disponível em: <<https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2003-02-16/jovens-entram-cada-vez-mais-cedo-no-mercado-de-trabalho-diz-pesquisa>>. Acesso em: 21 out. 2022.

AGUIAR, Rithyerley Silva de. *Conflito das Gerações no Mercado de Trabalho*. **Thesis**, São Paulo, ano XI, n. 21, p. 1-24, 1º semestre, 2014. Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/ed_21/art_01_adm.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

ALMEIDA, Anderson Ribeiro de *et. al.* *Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, desta Geração, para as Organizações*. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 39, p. 13-21, 2020. Disponível em: <<https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/6998>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

ALSOP, Ron. *The Trophy Kids grow up: how the Millennial Generation is shaking up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

ANTUNES, Gabriela *et al.* *Recrutamento e Seleção*. **Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista - ENCITEC**, 2016. Disponível em: <https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf>. Acesso em: 31 out. 2022.

ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIAI, Djair. *Competências Empreendedoras: Modelos Mentais como Fatores Determinantes de seu Desenvolvimento*. **Revista Científica Hermes**. n. 16, p. 197-222, jul./dez. 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace;handle/handle/10438/23688>>. Acesso em: 07 nov. 2022.

ASTIGARRAGA, Raul Rotondano. **Retenção de Talentos da Geração Y nas Organizações**. 2015. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas). Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Brasília (DF), 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ceub.br/jspui/bitstream/235/6953/1/21173801.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

AZEREDO, Fabiana Capella. *Treinamento e Desenvolvimento como Instrumento de Retenção de Talentos nas Organizações*. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: <<https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

BENTO, Bruna Pimenta *et al.* *A Importância de um Bom Processo de Recrutamento e Seleção*. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**. 10. ed. Guarujá (SP), 2017. Disponível em: <http://www.faculdadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos10edicao/9ed10.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

BENTO, Maria Eduarda Silva Ferreira *et al.* **O Preconceito no Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração). Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, Lorena, 2021. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7024>>. Acesso em: 07 nov. 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DILSCHNEIDER, Aline; GESSI, Liliana. *A Importância de um Bom Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas*. In: **Revista FEMA Gestão e Controladoria**. Santa Rosa (RS). Ano 07, n. 01, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/68433505-Revista-fema-gestao-e-controladoria-ano-07-n-01-jan-jun-issn.html>>. Acesso em: 31 out. 2022.

FIGUEIRAS, Bruna S. *et al.* *A Importância do Recrutamento e Seleção na Organização: Tipos de Entrevista*. **Revista Científica**. São José do Rio Preto (SP). v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>>. Acesso em: 26 out. 2022.

FLORES, J. G. *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.

G1. Mais de um terço dos aposentados continua trabalhando, diz pesquisa. **G1** [Online]. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2016/09/mais-de-um-terco-dos-aposentados-continua-trabalhando-diz-pesquisa.html>>. Acesso em: 21 out. 2022.

GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo; GIL FLORES, Javier; RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio. *Análisis de datos cualitativos en la investigación sobre la diferenciación educativa*. **Revista de Investigación Educativa**. 1994. n. 23, p. 179-213.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONÇALVES, Carolina Teixeira *et al.* *Conflitos de Gerações nas Empresas*. **UniSALESIANO**. [Online]. Araçatuba, 2022. Disponível em: <<https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/01/Artigo-Conflitos-de-Geracoes-Pronto.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2022.

GUBEROVIC, Sílvia Regina. *Geração Y e o Emprego Ideal: Percepção dos Estudantes de um Centro Universitário*. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 7, n. 2, p. 144-160, 2018. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/493>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

GUEDES, Luís. **Criatividade, Modelos Mentais e Inovação**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

HALF, Robert. *Como lidar com o Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho?* **Robert Half Blog**. [Online]. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog>>. Acesso em: 20 out. 2022.

HUNTLEY, Rebecca. *The World according to Y: Inside the New Adult Generation*. Sydney: Allen & Unwin, 2006.

LICCIARDI, Norma; FARIAS, Jaceline de Souza; SANTOS, Leonardo de Assis dos. *A Importância da Inovação como Diferencial Competitivo nos Processos de Recrutamento e Seleção*. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 4, n. 12, p. 151-177, dez. 2018. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133>>. Acesso em: 27 out. 2022.

LIMA, Aryane Santos Henriques de; RABELO, Aline Andrade. *A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional*. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**. [Online]. v. 7, n. 1, p. 139–148, 2018. Disponível em: <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>>. Acesso em: 25 out. 2022.

LIMA, Matheus Costa Rocha; LIRA, Yngrid Costa Lima; GOMES, Rickardo Léo Ramos. *Preconceitos Inconscientes no Recrutamento e Seleção de Candidatos*. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, n. julio, 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/preconceitos-inconscientes-candidatos.html>>. Acesso em: 08 nov. 2022.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no Trabalho**: como lidar com a Força de Trabalho que influenciará definitivamente a Cultura da sua Empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAIA, Dhiego. *Conflitos entre Gerações nas Empresas geram perdas de 12%, diz pesquisa*. **Folha de S. Paulo** [Online]. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2016/11/1833416-conflitos-entre-geracoes-nas-empresas-geram-perda-de-12-diz-pesquisa.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2022.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir de; HEXSEL, Astor Eugênio. *Os Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional*. um Estudo Exploratório com Empreendedores do Setor Metal-Mecânico. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. 2007. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630468_8864.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2022.

RESENDE, Enio. **Evolução, Práticas e Retrato Atual de RH no Brasil**. ABRH-Nacional: Rio de Janeiro, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÁ, Patrícia de Freitas; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. *Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que querem os Jovens Profissionais?* **Revista ADM MADE**, Rio de Janeiro. ano 14, v. 18, n. 2, p. 8-27, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/879/518>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

SILVA, Ana Maria Custódio da; BATISTA, Andressa dos Santos. **Recrutamento e Seleção: Técnicas e Ferramentas Contemporâneas - uma Análise Qualitativa**. 2021. 16 f. Artigo (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Uniceplac. Gama (DF), 2021. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/888/1/Ana%20Maria%20Cust%C3%B3dio_0011713_Andressa%20dos%20Santos%20Batista_0010249.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

SILVA, Joenison Batista da. *A Relação entre os Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional de Startups do Nordeste brasileiro*. 2018. 178 f. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas). Universidade Federal do Sergipe, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/8671/2/JOENISON_BATISTA_SILVA.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

SILVA, Silvane Barp da; MAHL, Álvaro Cielo. *Estratégias voltadas para Retenção de Talentos em Pequenas Empresas*. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**. v. 3, p., 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium>. Acesso em: 05 nov. 2022.

SOUSA, Leandro Soares Lemes de. **Processo de Recrutamento e Seleção**. 2005. 68 f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/744/2/20085090.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2022.

SOUSA, Wádja Batista; BARRETO, Mércia Cristiley. *A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos*. **RAUnP**. v. 7, n. 2, p. 9-15, fev./mai. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/issue/view/58>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SOUZA, Vera Lúcia de *et. al.* **Retenção de Talentos e Valorização Profissional**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

TURCI, Fábio. *Gerações apresentam Diferentes Perspectivas e Metas Profissionais*. **Jornal da Globo**. [Online]. São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-da-globo/>>. Acesso em: 20 out. 2022.