

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

JOHN MICHAEL RODRÍGUEZ GOTTFRIDSSON

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

**Porto Alegre
2015**

JOHN MICHAEL RODRÍGUEZ GOTTFRIDSSON

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:
Profa. Andrea Poletto Oltramari

Porto Alegre
2015

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à Jesus Cristo, Senhor da minha vida e único motivo do meu viver. Ele me deu força e graça para conclusão da graduação e é quem merece toda honra e glória.

Agradeço com carinho a minha família pelo apoio, cuidado e amor não somente demonstrado nesse ano de conclusão, mas também por todo período da graduação. Ao meu pai Jan, que sempre disponível e solícito, trouxe conselhos sábios, suporte em horas importantes e paz sobre nossa casa, como cabeça e líder. Aos meus irmãos Jonathan e Daniel (com suas esposas, Ana e Thiele) que prestaram todo auxílio que necessitava, sempre disponíveis, ombreando juntos esta jornada. E por último, mas não menos importante, a minha mãe Martha, com seu imenso amor e carinho demonstrou incansavelmente sua disposição, companheirismo e amor.

A minha, em breve, esposa Thays F. Barski, que sempre presente, acompanhou minhas alegrias e vitórias, bem como as lutas, dificuldades e provações, mas sempre com palavras de animo, amor e fé. Que soube aguardar pelo fim desta etapa, para juntos tomarmos o próximo passo em nossa vida.

E finalmente, à minha orientadora Andrea Poletto Oltramari, cuja paciência e disposição me acompanharam desde o início desse ano. Com inúmeras trocas de e-mails e encontros na escola de administração, possibilitou que esse momento viesse a acontecer.

A todos, meu muito obrigado.

RESUMO

Retenção de talentos é um assunto que está cada vez mais em pauta em meio as discussões e planejamentos estratégicos da alta gestão das empresas. Como reter os profissionais? Como manter os talentos nas empresas, aqueles que fazem a diferença? Quais os fatores que realmente importam para esses profissionais? Esse assunto por si só, já é um desafio, e se ainda acrescentarmos às características da geração Y e do setor de tecnologia de informação, temos um desafio ainda maior. Esse artigo tem como objetivo o entendimento dos fatores mais importantes para os jovens profissionais de TI quando se trata do tema retenção de pessoas, bem como propostas de ações que visem diminuir o *turnover*, mantendo os talentos nas empresas. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo descritivo com entrevistas dirigidas a oito funcionários da empresa e-Core (empresa gaúcha de exportação de serviços de TI), e a análise dos dados apresentou que os profissionais buscam tanto bem-estar quanto a estabilidade financeira. Quanto à primeira característica, pode-se traduzir o bem-estar com a busca por ambientes flexíveis e uma cultura inovadora, sendo esses jovens profissionais adeptos ao lugar do desconhecido, ao lugar em que se sentem desafiados a fazer a diferença, proporcionando dessa forma, um equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Porque você permanece na empresa?(em%)	20
Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.....	25
Figura 2 – Análise do total de transcrições	29
Figura 3 – Análise da transcrição M1	32
Figura 4 – Análise da transcrição M4	32
Figura 5 – Análise da transcrição M2	33
Figura 6 – Análise da transcrição M6	35
Figura 7 – Média de importância dos fatores	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	OBJETIVOS GERAIS	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3	REVISÃO TEÓRICA	10
3.1	CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y	10
3.2	O SETOR DE TI	16
3.3	FATORES DE RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS	17
4	MÉTODO	22
4.1	ESCOLHA DO MÉTODO	22
4.2	PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA	23
4.3	COLETA DE DADOS	23
4.4	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	25
5	ANÁLISE DE DADOS	26
5.1	PERFIL DA EMPRESA	26
5.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	28
5.3	ANÁLISE DOS FATORES DE RETENÇÃO	28
	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	48

1 INTRODUÇÃO

O Ministério do Trabalho do Brasil e estudos da DIEESE (2015¹) relatam que a alta rotatividade entre os profissionais do setor de TI (Tecnologia da Informação), tem se mostrado uma característica no século 21, acentuando-se nas duas últimas décadas. Há uma preocupação entre os profissionais de recursos humanos e a alta gestão das empresas quanto ao assunto, uma vez que tal problema representa uma perda de funcionários e gera um custo de substituição (recrutamento, seleção, contratação e treinamento) não esperados.

Nesse mercado, pode-se considerar o alto *turnover*, devido a rápida evolução das tecnologias, acarretando que os profissionais se mostram, muitas vezes, impossibilitados de desenvolver as competências e conhecimentos necessários para o trabalho, da mesma forma como há a ausência do desenvolvimento e treinamentos dos profissionais por parte dos empregadores. Por outra perspectiva, as empresas que desenvolvem novas tecnologias ou traçam projetos com tecnologias mais recentes, demandam profissionais mais qualificados, sendo esses muito cobiçados por outras empresas do mesmo setor. Segundo a ASSESPRO (Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação), o setor de TI está entre os de maior rotatividade, havendo uma extrema dificuldade em reter esses profissionais, dificultando as relações de trabalho, bem como diminuindo o comprometimento com a cultura e metas da empresa (SHAHABUDDIN, 2008).

Segundo Santos (2011), a rápida ascensão nas carreiras, combinado com a obtenção de salários e benefícios atrativos são características encontradas nos profissionais de TI, bem como o imediatismo e a exigência de *feedbacks* e retornos. Eles cresceram em um mundo digital², estando sempre familiarizados com dispositivos móveis e comunicação em tempo real. Estão sempre ligados e conectados, por isso, a internet não é um luxo, mas sim uma necessidade essencial, se tornando impacientes e imediatistas, demonstrando dificuldades quanto há demora nos *feedbacks* e retorno de informação (OLIVEIRA, 2009; SMOLA; SUTTON, 2002; SANTOS, 2008).

¹ DIEESE - Departamento Intersindical De Estatística E Estudos Socioeconômico

² Conforme Oliveira (2009) há essa tendência entre as famílias de maior poder aquisitivo (classe média-alta). Contudo, na maior parte das vezes, esses jovens acompanham os avanços tecnológicos.

Ainda tem-se que considerar que os funcionários podem querer mudar de emprego, ou por inúmeros motivos, querer sair, mesmo com todo o ambiente diferenciado que a empresa lhe proporciona, sendo essa, uma situação difícil de ser prevista. Na área de TI, a situação conta com outro agravante já mencionado anteriormente: a evolução constante da tecnologia, gerando novas demandas. Apesar de muitos fatores desse setor serem atraentes para os funcionários, ainda há uma alta rotatividade de profissionais, uma rotatividade não esperada e espontânea, ou seja, os próprios profissionais que saem das empresas, e não o inverso. Segundo a Catho (2015), maior site de empregos *online* da América Latina, as empresas de TI devem investir nos seus profissionais visando a redução da rotatividade. A alta demanda de projetos de tecnologia e a crescente projeção da área de Tecnologia da Informação fizeram com que as oportunidades da área aumentassem e, com isso, ocorresse a frequente migração de profissionais qualificados em busca de novos desafios. Neste cenário, as empresas devem investir em seus funcionários para evitar a rotatividade e, conseqüentemente, a interrupção de seus projetos.

Nas últimas décadas, diversos estudos (COSTA; MORAES; CANÇADO, 2008; NODARI; BÓ; CAMARGO, 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012; APPIO; FERNANDES, 2015) enfatizam as dificuldades que empresas, independente de qual setor, enfrentam em reter os profissionais, e quais seriam os inúmeros desafios e artimanhas para obter êxito em sua retenção. Segundo o DIEESE (2015), o *turnover* – termo também utilizado para se referir a rotatividade de pessoal em uma organização – aumentou nas empresas brasileiras desde 2010.

Tendo por delimitação o mercado de TI em conjunto com as características da geração Y brasileira, considerando a classe social média-alta, e nível de graduação, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores decisivos na opinião desses profissionais quanto a sua retenção na empresa em que trabalham, no caso em estudo, a E-Core.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GERAIS

Considerando as características da geração Y brasileira (conforme características a serem descritas na revisão teórica), e as peculiaridades das empresas inseridas no mercado de TI, este projeto busca entender e identificar os fatores decisivos na opinião desses profissionais quanto a sua própria retenção na empresa E-Core.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar quais os possíveis fatores que os jovens profissionais mais consideram quando se trata da sua retenção em empresas;
2. Descrever e analisar os fatores decisivos na retenção e apresentar um plano de gestão de pessoas para a empresa e-Core que possibilite a retenção dos funcionários.

3 REVISÃO TEÓRICA

Com o objetivo de melhorar a compreensão acerca dos principais objetos do projeto, este capítulo apresenta uma revisão teórica, reconsiderando os estudos sobre o tema em análise. O que vem sendo produzido a respeito do tema, do setor de TI, características da geração Y, e fatores de retenção de profissionais. Da mesma forma, analisaremos os desafios da atração e retenção de profissionais em empresas desse mesmo mercado.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y

Muitos autores escrevem sobre as gerações e suas características, sendo a geração Y, aqueles que nasceram entre 1978 e 1994 (VELOSO et al., 2008; ENGELMANN, 2009; SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011). Conforme Oliveira (2009), o imediatismo na busca pela satisfação pessoal; a busca por inovar, mesmo que isso implique em alguma forma de transgressão; a ansiedade e impaciência diante das situações são algumas das características desta geração.

Conforme Rocha-de-Oliveira (2012), é difícil mencionar a geração Y em uma tentativa de compreender uma geração ou juventude inteira de um país como o Brasil, na qual o ensino superior é privilegiado e a inserção digital um desafio. Uma análise geracional, como um simples marco cronológico é apenas um ponto referencial, não sendo correto para delimitar um grupo etário. Assim, se simplesmente afirmarmos que um jovem que nasceu entre 1978 e 1994 é da geração Y, é simplificar o conceito e compreensão. Contudo, ao analisar a geração Y, trataremos de uma minoria, de classe social média alta, com graduação e qualificações profissionais, que possuem particularidades a serem descritas.

Essa geração possivelmente teve suas experiências marcadas pelo desenvolvimento da tecnologia computacional e as evoluções mais recentes, como a crescente utilização da internet, redes sociais, jogos virtuais, sites de relacionamento, *e-commerces* e *web-based*. Isso os motivou a procurar cursos e graduações que seguissem esse rumo; um mercado promissor pela frente. Eles têm um relacionamento com a tecnologia de forma simplificada, ágil e desinibida, utilizando o método de tentativa e erro como forma de aprender a operar os novos

equipamentos, tecnologias, conhecimentos, possuindo inclinações a ficarem conectados 24 x 7 (24 horas por dia nos 7 dias da semana), estando sempre na expectativa de ter o conhecimento do que está acontecendo não somente ao seu redor, mas sim no mundo inteiro (ALSOP, 2008; TULGAN, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Eles são considerados como os nativos digitais, tendo a tecnologia como parte integrante e constante em suas vidas. Segundo Prensky (2001), Smola e Sutton (2002) e Alsop (2008), por serem a geração nativa digital, se acostumaram facilmente com a rapidez e velocidade com que os negócios e situações tomam, fator esse que contribui para a impaciência e insatisfação desses jovens, buscando o resultado, sem se preocupar com o processo em si. Para eles, o mundo está em constante transformação e repleto de incertezas, mas estes fatos não representam uma ameaça, pelo contrário, para estes jovens o mundo configurado desta forma é o seu *habitat* natural. Suas expectativas e carreiras nas mesmas empresas não são planejadas num longo prazo, como as gerações anteriores. Conforme Alsop (2008), os jovens deixam de priorizar a estabilidade e segurança no trabalho, buscando novos desafios, sendo mais tolerantes aos erros que gerações anteriores.

A impaciência atrelada às grandes expectativas que esses jovens possuem (SÁ; LEMOS; CAVAZOTE, 2014; LIPKIN e PERRYMORE, 2010), possivelmente são consequências da forma como foram criados pelos pais. A busca por seus objetivos tende a ser mais imediata que as gerações anteriores, o que gera uma maior insatisfação e conseqüentemente rotatividade nas carreiras desses jovens.

Ao se passar um ou dois anos, se não foram promovidos ou tiveram uma ascensão rápida, muitos tem a ideia de buscar um novo desafio profissional. Com a estabilidade econômica que predominava nas últimas décadas, os empregos eram mais estáveis e o fato de mudar de emprego em um curto período de tempo era encarado de uma maneira extremamente negativa. No entanto, com a economia atual, os ambientes se tornaram conturbados e menos seguros, possibilitando que a saída de profissionais em um curto período de tempo não seja visto tão negativamente quanto nas décadas passadas. O formato de contrato tradicional, com promessas de segurança e longo prazo, deu espaço para um novo tipo de contrato, o qual passa a ser de curto prazo, sendo renovado a partir das necessidades atuais e da *performance* do trabalhador. Contudo, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), essa geração é a que mais acredita na construção da

carreira, no crescimento e na obtenção de oportunidades nas empresas onde trabalham.

Cennano e Gardner (2008), identificam que essa geração busca mais objetivos de trabalho desafiantes que gerações anteriores. Os profissionais que possuem essa característica, acreditam que podem conquistar qualquer coisa na vida, uma vez que são movidos a desafios, obstáculos, soluções de problemas muito difíceis, pois são extremamente competitivos. Esses jovens sabem o que querem e o seu foco é na ação, questionando autoridades com frequência, e mostrando uma gigantesca paciência diante as situações em que se deparam.

Conforme Lipkin e Perrymore (2010), eles costumam ser talentosos, criativos, exigentes, socialmente conscientes e superestimados. Eles cresceram ouvindo “você pode ser o que quiser”, sendo valorizados, se sentindo especiais dentro de um modelo escolar que utiliza-se de recompensas, independente da meritocracia. Smola e Sutton (2002) chegam a mencionar que eles foram criados e educados sob recompensas e punições sobre seus resultados, mais um motivo pelos quais necessitam constantes *feedbacks*. Esperam que lhes deem visibilidade quanto a suas carreiras, se vão conseguir crescer, alcançar seus resultados. São motivados por fatores e recompensas externas, sejam elogios, *feedbacks* e reconhecimento. Segundo Gomes de Matos (2009), a ausência desse retorno por parte dos gestores é um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e da alta performance de profissionais e projetos, sendo dessa forma outro dos grandes motivos pelos quais essa geração tende a buscar outros desafios profissionais que lhe proporcionem isso.

A geração milênio é orientada por desafios, precisam sentir que estão crescendo e se desenvolvendo frequentemente (CENNANO; GARDNER, 2008 *apud* CAVAZOTTE et al, 2010). Nesse contexto, Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que ter um bom relacionamento com seu gestor é muito valorizado pela geração de jovens, os quais esperam receber de seus gestores direcionamento, aprendizado e referenciais que contribuam para que eles possam atingir seus objetivos. Esses autores apontam que uma das grandes dificuldades que os gestores possuem, é dar o feedback dos pontos de melhoria em relação aos seus comportamentos, atitudes e desempenho.

Estes jovens não aceitam facilmente as críticas construtivas e entendem as melhorias apontadas, mais como fatores externos do que internos. Isto porque possuem uma elevada autoestima derivada da forma como foram

educados por seus pais. Segundo estas autoras, como estes jovens necessitam de aprovações e recompensas frequentes, seus gestores reclamam que constantemente precisam fazer um reconhecimento, dar um reajuste salarial, pagar um bônus, aprovar o home office, entre outras ações. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010 *apud* SÁ, 2011).

Não são movidos somente pela questão financeira, mas também se preocupam com suas relações com seus gestores, colegas de trabalho e com o ambiente da empresa. Valorizam a integração entre a vida profissional e pessoal, buscando não haver separação, por isso a importância que muitos dão para quais eventos e o que as empresas proporcionam de integração entre os profissionais. Alsop (2008) ressalta que esses jovens são descritos como membros de uma geração mais ativa socialmente do que a anterior, com preferência por atuar em empresas-modelo em termos de ética e de responsabilidade social.

Como uma característica marcante dessa geração, a criatividade e o foco em resultados gera uma busca pela novidade e pelo dinamismo, sendo em grande parte, deles mesmo a iniciativa pela inovação e propostas para realizar mudanças. Dessa forma, não se sentem motivados a realizar atividades mais rotineiras e operacionais. Como estão acostumados com a velocidade das mudanças, não são reativos a elas, ao invés disso, buscam estarem no limite das novidades (SMOLA; SUTTON, 2002; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Lemos e Cavazotte (2014) descrevem que essa geração busca pela flexibilidade de dias e horários quanto a sua jornada de trabalho. Sem haver necessidade de ir de terno e gravata e uma rigidez de vestimentas, mas usufruir da possibilidade de ir de bermuda e camiseta. Hoje encontramos inúmeras empresas que proporcionam *Home office*, ou trabalhos noturnos e até mesmo a ausência de entrada e saída fixa. Essa busca por menos formalismos e rigidez quanto a vestimenta, local e horário de trabalho, sendo muito marcante a luta por mais acesso às mídias sociais é justificada pelo argumento de que essa liberdade gerará mais produtividade, pois não limitaria a criatividade desses profissionais. Sendo assim, eles valorizam muito a integração entre a vida pessoal e profissional, ou seja, o trabalho pode fazer parte da vida pessoal, mas não consumir toda ela. O conceito de *workaholic* não é mais bem visto entre essa geração, como nas gerações anteriores, sendo que os jovens acreditam que o aprendizado profissional se encontra no mercado de trabalho. Mais um motivo que os levam a procurar por novas oportunidades quando entendem que não tem mais o que aprender em uma

organização. (SMOLA; SUTTON, 2002; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Apesar da literatura apontar grandes diferenças nas características da carreira da geração Y em comparação com gerações anteriores, a pesquisa realizada por Sá (2011) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012), demonstra que jovens ainda sim possuem alguns anseios e valores ditos tradicionais e relacionados com as gerações anteriores. Segundo essas pesquisas, os jovens da geração Y entendem as suas carreiras como um caminho linear de ascensão na hierarquia da empresa e essa característica não difere muito das gerações anteriores, contradizendo autores como Smola e Sutton (2002) e Lipken e Perrymore (2010) que descrevem essa geração mais propensa à rotatividade e a impaciência quando não são reconhecidos e não veem o crescimento em um caminho linear. Eles desejam crescer e assumir responsabilidades, participando da tomada de decisão. Segundo Alsop (2008), tornam-se ansiosos e impacientes por movimentações profissionais. Como estão acostumados a uma imensidão de informações e um mundo em constante mudança, esses jovens não tem muita paciência quanto ao processo, mas se importam muito com o resultado, ou seja, procuram fazer suas carreiras de forma linear dentro das empresas (característica similar às gerações anteriores), contudo adicionam a impaciência e ansiedade ao processo.

Essa “ansiedade” e esse desejo de crescimento rápido talvez sejam uma das principais causas de frustração para esses jovens, ao ingressarem em organizações nas quais a progressão de carreira é mais lenta, por um lado, e, possivelmente, o motivo para a atratividade das empresas que oferecem uma ascensão rápida, mesmo quando essa ascensão está associada ao excesso de pressão e de carga de trabalho. (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Atrelado ao crescimento vertical, identificamos a segurança no futuro. A valorização da remuneração é uma característica dos jovens ambiciosos, que valorizam o *status* e o dinheiro. A segurança, que segundo Lipkin e Perrymore (2010) não é uma expectativa típica da geração Y, também é uma característica encontrada na pesquisa de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), sendo que alguns dos seus entrevistados mostraram que dão grande importância a segurança e estabilidade profissional. A relevância dada à segurança quanto ao futuro remete a uma certa aversão a lidar com riscos e mudanças, contradizendo a pesquisa de

Lipkin e Perrymore (2010) que diz que os jovens são mais propensos aos riscos que as gerações anteriores.

Então seria errado tratar de forma genérica e caracterizarmos todos os jovens de uma geração como geração Y? Conforme Rocha-de-Oliveira (2012), identifica-se que o uso do termo geração Y, no contexto socioeconômico Brasileiro, não seria inteiramente correto. Se considerarmos que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo - Geração Y – esquecemos que existem as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira. Alguns poderiam se enquadrar neste perfil, mas trata-se de uma minoria frente à grande parte de jovens.

A juventude, portanto, não é um grupo único, sendo formado por uma diversidade de grupos que trazem consigo particularidades regionais, étnicas e culturais. As juventudes brasileiras são diversas, sendo necessária conhecê-las para dar a correta dimensão do grupo que se está analisando. É possível dizer que os jovens engenheiros, profissionais da área da saúde, trainees de grandes empresas, estudantes das licenciaturas, que já desde a formação conhecem as peculiaridades de sua profissão, são todos integrantes de uma mesma Geração? Seriam todos eles participantes da Geração Y? (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p.555,556).

Autores como Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012), ressaltam de fato a impropriedade de se tratarem os jovens contemporâneos como um bloco homogêneo, tendo em vista as diferenças sociais e culturais que afetam suas trajetórias. Há inúmeras diferenças culturais, sociais, econômicas, de gênero e até mesmo de etnia, os quais não poderíamos simplesmente ignorar e considerar a característica de alguns como característica de todos.

Contudo, apesar desses autores levantarem questões sobre a veracidade de intitularmos ou não toda uma geração como geração Y, há possíveis semelhanças entre as características da geração Y e os jovens profissionais que trabalham no mercado de tecnologia da informação e cursam ou cursaram graduações na área. Semelhanças que ainda não foram comprovadas em pesquisas, mas devido a impressão do autor, serão consideradas as características descritas pela literatura quanto aos jovens da geração Y e após a pesquisa, poderemos comparar com mais definição se os valores descritos pela literatura são os que os jovens atualmente consideram importantes para sua retenção nas empresas. Portanto, para o próximo

item, faz-se importante contextualizar o setor de TI, ressaltando suas diferenças dentre outros setores, apresentando contextos históricos, expectativas e projeções.

3.2 O SETOR DE TI

Inicialmente, a expectativa de aumento do faturamento das empresas de TI em 2013 era de 12% a 14%, contudo ao final do ano, sentiram-se os efeitos da desaceleração da atividade econômica conforme a Brasscom. O setor de Tecnologia da Informação é estratégico para a economia nacional. Segundo pesquisa do IDC Brasil (International Data Corporation) em 2014, este mercado podia ficar bem acima do PIB do país e deveria terminar o ano de 2015 como o sexto setor com mais investimentos, com expectativa de chegar a 165,6 bilhões de dólares, 5% mais que 2014. A economia em geral, entretanto, sentiu as grandes incertezas em um ano de copa e eleições em 2014 no Brasil. Barbato (2013) comentou em entrevista que, as projeções da entidade sinalizam que o setor deveria faturar bilhões, com aumento de apenas 5% sobre a receita de 2013, sentindo os eventos do ano, com Carnaval em março, Copa em junho e duas eleições em outubro. Contudo mesmo com essa incerteza, o mercado brasileiro de TI cresceu cerca de 6,7% em 2014, movimentando US\$60 bilhões.

Portanto se em 2014 o ano não teve o mesmo retorno que o esperado, as previsões de um crescimento promissor em 2015 não foram concretizadas, com o cenário tornando-se pior que o esperado. Dois fatores que não ajudaram são a alta do dólar e a taxa de inflação, cujas previsões do ano passado não se confirmaram. Segundo Arcieri (2015):

“O ano de 2015 tem se mostrado extremamente difícil e exigido muito sacrifício de vários setores da economia, em especial o de tecnologia. A valorização do dólar frente às moedas latino-americanas, a inflação e o baixo desempenho econômico vêm impactando diretamente nos investimentos feitos pela indústria de uma forma geral e o nosso desafio é descobrir como se manter forte diante deste cenário”.

Contudo conforme o IDC, o pior momento já passou. “Após um primeiro trimestre muito fraco, já se observa até uma estabilidade do mercado”. Segundo a Brasscom (2015), a contratação de profissionais de TI deve ter um aumento de 30% até 2016, e considerando uma escala global, o mercado brasileiro de TI representa

cerca de 3% do mercado global e não deve ser ignorado. Já em 2020, o IDC prevê que se todo o conteúdo digital do planeta – filmes, livros, músicas, documentos e dados computacionais – fosse armazenado em *tablets*, a pilha imaginária de *tablets* iria atingir 6,6 vezes a distância entre a Terra e a Lua, prevendo grandes oportunidades para o setor.

Sabe-se que nas últimas décadas, houve um rápido crescimento nas organizações de TI, bem como uma rápida evolução nas próprias tecnologias e conhecimentos acerca do que é o *core business* de tais organizações. Dessa forma, é esperado, pelas companhias empregadoras, que as competências, ou também conhecidos como CHA (conhecimentos, habilidades, atitudes), estejam em constantes evoluções e desenvolvimento, uma vez que a própria indústria de TI está em constante evolução. Conforme Moreno, Cavazotte e Farias (2009), a manutenção da competitividade das organizações em ambientes desta natureza requer tanto a consciência da necessidade de atualização quanto o desejo do profissional de colocar em prática as soluções que as novas tecnologias oferecem. Ou seja, assim como a tecnologia avança, o profissional também deve buscar se aprimorar e conquistar novos conhecimentos, característica essa também presente nos jovens. Segundo Dubin (1990), Glass (2000) e Joseph; Ang, (2001), a renovação e atualização das competências promove a empregabilidade, o desenvolvimento profissional e as compensações financeiras. Dessa forma a constante atualização e mudança das tecnologias, representam uma ameaça potencial para os profissionais de TI.

3.3 FATORES DE RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Conforme sua origem latina, o termo talento remete a inclinação natural de uma pessoa para realizar determinada atividade, representa uma habilidade e aptidão natural ou adquirida, conforme descrição do dicionário Aurélio. Recentemente, podemos entender essa terminologia quando nomeamos pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber. Pode ser considerada como o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos (SANSUR; PEDROSA; SANT'ANNA, 2003). Considerando todos os setores da economia, não

se atendo especificamente somente ao mercado de TI, o grande diferencial que qualquer empresa tem em relação às outras é o conhecimento agregado por seus funcionários, ou seja, sem o conhecimento que os profissionais incorporaram às empresas, elas não se tornariam diferenciadas umas das outras. Dessa forma, o grande desafio que as companhias enfrentam é reter os talentos dentro das suas próprias organizações, investindo nas pessoas, as quais são os responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos e soluções que diferenciam as empresas no mercado.

A melhor forma de vantagem competitiva é justamente a retenção dos profissionais, criando estratégias inovadoras e eficientes de retenção. Ou seja, retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudaram e ajudarão suas organizações a permanecer competitiva em um mundo em rápida mudança (WALDROOP; BUTLER, 2004). Os autores defendem a existência de três principais razões pelas quais a retenção é uma importante arma na competição no mercado global: a crescente importância do capital intelectual (traz vantagem competitiva para a empresa); o impacto da retenção sobre a satisfação do cliente e sobre a lucratividade (em uma época em que cada cliente é levado em conta, uma empresa simplesmente não pode dar-se o luxo de perder os funcionários de alta qualidade que mantêm aqueles clientes fiéis); e o custo de rotatividade de um funcionário (que pode chegar a duas vezes seu salário anual).

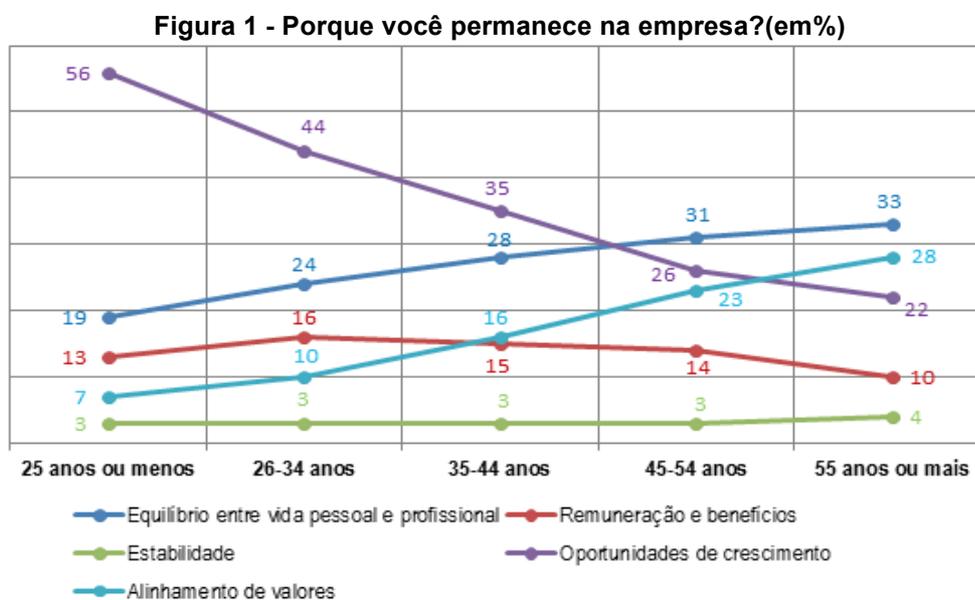
Waldroop e Butler (2004) listam alguns dos principais fatores (não em ordem de importância) que devem ser considerados pelas organizações no que se trata de retenção de seus funcionários. Dentre eles, segurança no trabalho, uma cultura que reconhece a importância do equilíbrio trabalho/vida pessoal, reconhecimento pelo trabalho bem-feito, horário e/ou código de vestuário flexíveis, sentimento de fazer parte de algo, uma cultura corporativa alegre ou pelo menos compatível, orgulho da organização, chefe compatível e acessível, remuneração (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014). Diante desses principais motivos considerados importantes na retenção de profissionais, existem algumas áreas que, para aperfeiçoar suas vantagens competitivas com relação ao capital humano da empresa, deveriam ser atentadas quando falamos de retenção.

Pode-se dizer que a remuneração é uma grande ferramenta de gestão de pessoas para atrair, manter e motivar os empregados (TELES, 2014). Sendo assim

ela precisa ser administrada com muito cuidado, não somente como um fator na permanência, também é quanto a saída dos colaboradores. Também há um grande perigo em um plano de salários mal estruturado e planejado por parte do financeiro. Há uma grande importância na política de salários, uma vez que o nível de salários são elementos essenciais na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

Através de pesquisa do *Great Place to Work (GPTW) Brasil* (2015), encontrou-se que a remuneração é um fator importante mas não o principal, então caberia à gestão identificar os funcionários que são motivados somente pela remuneração e entender qual o motivo que eles perderam o sentimento de propósito no trabalho. Será que estão nas funções/áreas corretas? Ou talvez se sintam desvalorizadas pela empresa. Ou ainda: não estão conscientes da importância do próprio trabalho.

Dentro do assunto “remuneração” existem inúmeros artifícios e ferramentas para as empresas se utilizarem na busca pela diminuição do *turnover*. Além da remuneração fixa, há remuneração variável, bônus, dentre outros. Cabe a elas identificar qual a melhor forma de remuneração para seus funcionários. Outra questão relevante na retenção são os benefícios indiretos e sociais, que são considerados como vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal, contudo não se caracterizam como forma salarial. Existem aqueles benefícios que são exigidos por lei: seguro-desemprego, previdência social e salários mínimos, contudo além desses, existem outro inúmeros benefícios oferecidos, como planos especiais de seguro (assistência médica, seguro de vida e de invalidez), previdência privada e outros serviços, como assistência jurídica, títulos de clubes ou auxílio educação e creches. A figura 1 disponibilizada pela GPTW, mostra qual seriam os principais fatores de permanência nas empresas.



Sabe-se que a qualidade de vida é um importante fator para esses jovens, se tornando o fator que permanece importante desde o início das carreiras e permanece importante até o final (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014). Na pesquisa da GPTW nota-se que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é o segundo fator mais importante e ao longo do tempo se torna o principal fator. Ao observar-se o setor de TI, nota-se, conforme percepção do autor, muito forte a cultura em que as empresas buscam proporcionar novos benefícios que mantenham os funcionários, justamente nessa tentativa de alinhar e equilibrar a vida pessoal com profissional. Vídeo games, salas para descanso, eventos de integração dos funcionários com seus familiares e até mesmo vestimentas e horários flexíveis. Um ambiente de trabalho inovador e descontraído não só ajuda a reter, como incentiva a criatividade (RIEGER, 2014). Não menos importante dentre as áreas de investimento na retenção de profissionais, é o desenvolvimento profissional, conforme pesquisa da GPTW seria o maior fator para os jovens, sendo esse um grande diferencial das empresas em relação às demais está na percepção dos profissionais sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal (SMOLA; SUTTON, 2002; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Os gestores das empresas e a área de recursos humanos são responsáveis por serem capazes de atrair funcionários novos para a organização e ao mesmo tempo devem estar preparados, atentos aos sinais e indícios de pedidos de demissão, fornecendo e antecipando situações prejudiciais à empresa e proporcionando um caminho de crescimento aos funcionários. É interessante e importante que a gestão das organizações aprenda e entenda os anseios, questionamentos e ambições dos seus colaboradores. Entender que fatores os motivam a permanecer na empresa, fatores esses que ainda são desconhecidos para grande parte das empresas. O próximo capítulo, destina-se a exposição da metodologia a ser utilizada na coleta de dados.

4 MÉTODO

Este capítulo é dedicado a descrição do método de pesquisa a ser utilizado na presente pesquisa. Para elucidar a pergunta central proposta no projeto, fez-se necessário coletar dados para identificar os fatores decisivos na visão dos jovens para a sua retenção nas empresas do setor de tecnologia da informação. A coleta de tais dados realizou-se através de uma pesquisa qualitativa, operacionalizada através de entrevistas em profundidade utilizando-se de um grupo focal de funcionários da empresa e-Core, que cursam ou cursaram graduações ligadas a área de TI.

4.1 ESCOLHA DO MÉTODO

A presente pesquisa tem como abordagem o método qualitativo, em busca dos possíveis fatores de retenção dos funcionários nas empresas. Há diversos pontos positivos ao usar essa metodologia, sendo um deles o fato de que estas pesquisas, diversas vezes, encontram respostas a certas perguntas que os próprios entrevistados talvez fossem incapazes de responder (MALHOTRA, 2001). Optando-se por uma pesquisa qualitativa exploratória, com entrevistas semiestruturadas, possibilita-se que o entrevistador aprofunde o tema com o entrevistado.

As entrevistas em profundidade são diretas e pessoais, um único respondente é testado por um entrevistador, que busca descobrir motivações, crenças e atitudes sobre um determinado assunto. Diferente de um questionário estruturado, que constitui a obtenção de informações utilizando-se de um questionário formal que apresenta questões em ordem predeterminada, o método de entrevista semiestruturado que apresenta maior flexibilidade, permite um maior aprofundamento e permite que o entrevistado construa suas respostas sem ficar preso a um nível rigoroso de questões diretas e objetivas como em questionários ou entrevistas totalmente estruturadas. Mesmo que o entrevistador siga um esboço predeterminado, as perguntas e suas ordens podem ser formuladas de acordo com as respostas do entrevistado (MALHOTRA, 2001). Godoi e Mattos (2010), descrevem que a entrevista em profundidade deve ficar fora do alcance do formalismo técnico, permitindo que o entrevistado possa expressar-se de sua forma,

e que da mesma forma fique aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo.

4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

Quanto a sua abordagem, esta pesquisa se preocupa com o aprofundamento do assunto utilizando-se de um grupo focal e não uma representatividade numérica. Conforme Minayo, esta forma de pesquisa trabalha com motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um campo mais profundo nas relações dos funcionários com suas empresas, não podendo ser reduzidos à operacionalização das informações (MINAYO, 2001). A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001), é como um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema, familiarizando-se a situação a ser investigada, formulando uma hipótese com mais precisão para sanar o problema da pesquisa (2001, p.106). Como já citado anteriormente, a pesquisa tem em vista uma maior compreensão sobre os fatores de retenção na visão dos profissionais do setor de TI e não uma precisão de dados e quantificação de tal relação, proporcionando uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo possíveis hipóteses. No presente trabalho, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com funcionários da empresa e-Core, em busca de compreender os fatores que esses profissionais consideram para a sua retenção, funcionários cujo estejam dentro a faixa da geração Y, entre 21 e 37 anos, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), Engelmann (2009), Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011).

4.3 COLETA DE DADOS

Conforme mencionado anteriormente, o instrumento de coleta de dados foi através de um roteiro semiestruturado, o qual se encontra no apêndice A. O roteiro abordava questões que diziam respeito às experiências profissionais dos entrevistados, características distintas entre as empresas dos mesmos, bem como quais fatores eles são mais importantes frente à decisão de ficar ou sair da empresa atual. Através da obtenção de dados ou informações características acerca do grupo

focal utilizado nessa pesquisa, buscou-se estabelecer a existência de fatores decisivos na retenção de profissionais de TI. Para efetuar tal pesquisa, alguns cuidados foram ser considerados (GIL, 1991):

1. Somente questões relacionadas foram incluídas no roteiro;
2. O respondente não deve sentir-se incomodado ou constrangido para responder as questões;
3. As questões foram perguntadas de forma clara e precisa, considerando o nível de informação dos respondentes;
4. As perguntas não induziram respostas;

As perguntas foram elaboradas de forma ampla a fim de evitar o direcionamento de suas respostas, contudo quando necessário foi-se identificado diálogos adicionais com o propósito de esclarecer as suas respostas. As entrevistas foram gravadas e foi-se utilizado o registro de informações para realizar anotações durante as mesmas, com impressões e comentários do autor. As entrevistas foram gravadas e transcritas e analisadas diversas vezes. Considerando as análises feitas, surgiram elementos em comum nos entrevistados quanto à quais fatores seriam mais importantes para a sua retenção. Esses elementos em comum foram categorizados na análise abaixo com o objetivo de evidenciar os resultados.

Após informações obtidas através das entrevistas em profundidade, utilizou-se o *website Wordle*³ para interpretação e análise das tendências e palavras com maior número de repetições. Essa ferramenta gera imagens do texto que for proporcionado. As imagens dão destaque para as palavras que aparecem mais frequentemente no texto. É possível ajustar as imagens com diferentes fontes, layouts e combinações de cores. Esse website possibilitou uma análise de forma visual das palavras que mais foram mencionadas nas entrevistas em específico e na soma de todas as entrevistas, evidenciando os fatores mais importantes para esses profissionais. Enquanto essa ferramenta facilita a análise, provendo uma interpretação gráfica das palavras que foram mais citadas nas entrevistas, e por sua vez, possíveis fatores importantes na retenção dos profissionais, também pode “camuflar” os verdadeiras motivos. Ao mesmo tempo que a palavra remuneração, por exemplo, pode ser citada diversas vezes de forma positiva, o termo também pode ser usado de forma negativa, não sendo relevante o número de vezes em que

³ Disponível em: <http://www.wordle.net>.

a palavra aparece e não ressaltando dessa forma a importância real do fator ao profissional.

4.4 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O processo de seleção de funcionários entrevistados foi previamente acordado com a gerência de recursos humanos, e justamente pelo próprio autor deste trabalho atuar no RH da empresa, facilitou o contato com os funcionários. Da mesma forma que esse fato ajudou na intimidade com os entrevistados, também pode acarretar na falta de veracidade e sinceridade por parte dos próprios entrevistados. A amostra foi obtida por acessibilidade aos mesmos, e, devido ao tempo necessário para submeter funcionários às entrevistas e à repetição e reincidência dos fatores em suas respostas, optou-se por analisar somente as 8 primeiras entrevistas. Tirando o entrevistado M1, todos os outros entrevistados não estavam no seu primeiro emprego. Dessa forma, não há uma idealização dos fatores de retenção, podendo comparar com suas experiências anteriores quais fatores eles consideram. Os entrevistados são apresentados no decorrer das análises com códigos que iniciam em M1 e terminam com M8.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Código do Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Cargo
M1	M	22	Sistemas de informação	Desenvolvedor Júnior
M2	M	24	Gestão de TI	Analista de Suporte
M3	M	28	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Desenvolvedor Pleno
M4	M	22	Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Desenvolvedor Pleno
M5	M	24	Engenharia da Computação	Programador Pleno
M6	M	28	Ciências da Computação	Desenvolver Sênior
M7	M	24	Segurança da Informação	Programador Sênior
M8	F	23	Sistemas de Informação	Engenheiro de Suporte

Fonte: elaborado pelo autor

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 PERFIL DA EMPRESA

Para efetuar a pesquisa dentro da empresa específica, mostra-se importante descreve-la bem como suas principais características. As informações primárias foram obtidas com a gerente de Recursos Humanos da e-Core, enquanto as secundárias foram obtidas através de *websites* e materiais de RH da empresa. A e-Core, fundada em 1999, é a principal parceira da *Atlassian* (empresa Australiana de desenvolvimento de software) na América Latina e uma das principais empresas brasileiras na exportação de serviços de desenvolvimento e manutenção de software móvel e web, computação em nuvem, qualidade e suporte de software, consultoria em metodologia e ferramentas de apoio ao desenvolvimento.

Com sua matriz em Porto Alegre, possui presença global, com escritórios em São Paulo, White Plains em Nova York e em Tampa na Florida, contando com cerca de 154 funcionários. A empresa prove soluções de TI com especialidade nas áreas de consultoria em metodologia, ferramentas de apoio ao desenvolvimento de software e desenvolvimento e manutenção de aplicativos. O principal objetivo deles é fortalecer os clientes através do correto uso de processos, ferramentas e pessoas. Uma empresa com um modelo *offshore*, ou seja, que tem parte de sua operação em um país distinto daquele(s) onde exerce a sua atividade. No caso da e-Core, normalmente as empresas centrais são dos Estados Unidos e parte da operação é efetuada pela e-Core, no Brasil. Exemplos de empresas clientes são: Bunge, Catalina, HealthPlan Services, Fertimport, Axispoint e a própria Atlassian. Então, “terceirizando” serviços de desenvolvimento, testes de qualidade e suporte aos *softwares*, a e-Core investe em reter talentos, fazendo da empresa uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme dados da pesquisa GPTW (Great Place To Work) consecutivamente desde 2008, se tornando em 2014, a melhor empresa em qualidade de vida.

A empresa utiliza-se de diversas ações, estratégias e políticas para atrair e reter seus funcionários. Entre elas, existem algumas a serem ressaltadas. Com uma política de “portas abertas” como intitulam, a estrutura da empresa remete à uma organização horizontal e não vertical, possibilitando que todos os funcionários

tenham acesso à diretoria e aos gerentes. O próprio setor de recursos humanos atua diretamente com os diretores da empresa. Outra política encontrada é o acompanhamento de perto do RH aos funcionários. Não só dos novos integrantes da empresa, mas de todos os funcionários, dando à eles o sentimento de serem acompanhados, existindo um setor específico da empresa preocupado com o seu bem-estar e satisfação, realizando diversos eventos e ações de integração como *Breakfast talk*⁴ e *Lightning talk*⁵.

A empresa também possui uma cultura muito forte com políticas como “*Be your self, be your best*” que proporciona o sentimento de liberdade de expressão e de serem quem realmente são, dando o seu melhor com as características que possuem. Outro valor que tem grande expressão na empresa é “*positive attitude, teamwork and Family spirit*” o qual proporciona o sentimento de unidade entre as equipes e setores da empresa. Focados nesse valor, a empresa proporciona eventos de confraternização e atividades de engajamento entre as diferentes equipes.

Outro valor muito marcante é “*value people, fostering talents*”. Esse valor é identificado pelas diversas oportunidades de crescimento profissional na empresa. Não só através de promoções ou aumentos, mas também através da participação de treinamentos e oportunidades de adquirir conhecimentos. Um fator negativo é que não existe plano de carreira formal na empresa, assim como em grandes empresas como, DELL e SAP, que possuem planos de carreira estritamente estruturados e os funcionários sabem que, se cumprirem suas metas, receberão recompensas em forma de promoções ou aumentos. O lado positivo é que, por não ser uma estrutura burocratizada, os próprios funcionários constroem suas próprias oportunidades de crescimento. Há muitos casos de funcionários que começaram como estagiários e foram ocupando cargos e adquirindo posições. Algumas planejadas, outras

⁴ *Breakfast talk* - Política de portas abertas, para compartilhar conhecimento, sugestões, experiências e um cafezinho. Os diretores abrem o evento e conduzem uma conversa clara e transparente com todos os funcionários. Além disso, há palestras sobre assuntos diversos, ministrada por funcionários ou convidados externos.

⁵ *Lightning Talk* - Atualizar e integrar equipes da e-Core, durante o horário de almoço, através de quatro mini palestras de 15 minutos para cada apresentador trazendo um tema que ele acredite ser interessante para o contexto. Trata-se de um evento descontraído, em um formato de bate-papo aberto e colaborativo entre os profissionais da empresa para troca de conhecimentos.

oportunidades que surgiram naquele momento específico e aquele profissional estava apto para adquirir uma nova responsabilidade.

5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O grupo focal analisado na presente pesquisa contou com 8 entrevistados da empresa e-Core, localizada em Porto Alegre. Mais entrevistas foram realizadas, contudo apenas 8 foram consideradas devido a repetição das respostas e dos fatores. São profissionais que nasceram entre 1978 a 1994 e são graduados ou graduandos nos cursos de ciências da computação, engenharia da computação, engenharia de software, sistemas de informação, dentre outros, em faculdades e universidades do Rio Grande do Sul e que exercem cargos celetistas na empresa. Todos os funcionários que participaram das entrevistas são brancos, oriundos de famílias de classe média-alta, que estudaram em escolas públicas e privadas durante o ensino médio. A organização tem 154 funcionários, desses, 18 pessoas são de áreas não relacionadas com TI especificamente (financeiro, RH, Marketing, comercial e a diretoria). Dos 138 funcionários restantes, todos são de áreas de TI (suporte, desenvolvimento, infraestrutura, soluções, testes), contudo 13 deles são estrangeiros e trabalham remotamente, todos nos Estados Unidos. Outros 27 não tem formação nos cursos desejados, totalizando 98 funcionários que se adequam ao perfil escolhidos, sendo assim, a amostra de 8 pessoas representa cerca de 8% dos funcionários desse total.

5.3 ANÁLISE DOS FATORES DE RETENÇÃO

As entrevistas em profundidade produziram um extenso banco de informações acerca dos fatores importantes na visão dos entrevistados quanto à sua retenção. Para analisar mais profundamente os resultados obtidos, foi necessário refinar e lapidar as respostas, até que resultados um pouco mais específicos viessem à tona. Descartando informações irrelevantes, o autor optou por evidenciar uma análise gráfica feita sobre as entrevistas, apresentando os fatores mais considerados pelos entrevistados. Cabe ressaltar que o autor não possui nenhuma pretensão de chegar a resultados conclusivos em cima das entrevistas.

Esta análise tem por objetivo direcionar e evidenciar os fatores considerados mais importantes para os entrevistados, possibilitando assim, uma visão clara dos assuntos abordados sem que haja necessidade de leitura das transcrições.

Conforme mencionado anteriormente, optou-se por realizar esta análise na ferramenta web *Wordle*, que possibilita a visualização de quais termos foram mais citados nas entrevistas. Considerando que tais termos não são necessariamente respostas ao assunto tratado por este trabalho, posteriormente, aprofundaremos qualitativamente as suas respostas. Em busca de filtrar as palavras que realmente eram importantes, se fez necessário a eliminação de termos irrelevantes que poluíam a análise. Expressões como conjunções, preposições, pronomes, vícios de linguagem em sua grande maioria foram retiradas, assim como diferenciações entre singular e plural (projeto = projetos). Ao transcrever todas as entrevistas e fazer as eliminações necessárias, deu-se a figura abaixo:

Figura 2 – Análise do total de transcrições



Fonte: elaborado pelo autor em ferramenta web

Podemos identificar algumas tendências apenas consolidando todas as entrevistas em observando as repetições. Nota-se termos como ambiente, carreira, cultura, oportunidade, projetos, remuneração, salário, tecnologias e outros termos. Alguns desses termos eram prováveis que apareceriam de forma marcante (salário, plano de carreira e oportunidade de crescimento), e outros não eram tão previsíveis assim (ambiente, cultura, projetos, liberdade, flexibilidade).

Não sendo a palavra mais presente ou mais importante encontrada nas entrevistas, o termo “tecnologias” provavelmente também já seria esperado, uma vez que é característica dessa geração nativa digital estar submerso às novas

tecnologias, ainda mais considerando que a amostra é composta por profissionais da área de TI. Os outros termos que foram ressaltados ao longo das entrevistas, foram aprofundados nos tópicos subsequentes, evidenciando com trechos das entrevistas, fazendo referência à literatura.

5.3.1 Valorização do ambiente e cultura da empresa

As palavras “ambiente” e “cultura” foram muito presente nas entrevistas, foram mencionada pelo menos 40 vezes cada uma delas. Conforme Sá, Lemos e Cavazotte (2014), a importância com o ambiente organizacional e a cultura que a empresa proporciona, é um fator que importante desde o início das carreiras dos jovens, e permanece importante até o final. Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que essa geração valoriza muito um ambiente de trabalho flexível, tendo harmonia e coletividade entre os funcionários. Geração caracterizada como hedonista, esses jovens buscam relacionar prazer e satisfação com a realização do trabalho. Buscam serem felizes no atual momento, não querendo aguardar para aposentadoria ou outro momento posterior. Dentro desse contexto, alguns entrevistados ressaltam também que em suas carreiras deve haver a conciliação entre o profissional e pessoal. As falas a seguir refletem esta valorização:

“Com certeza, é um ambiente diferenciado, os eventos que ocorrem dentro da empresa, eventos pela empresa, em que o pessoal monta futebol e churrasco, essas coisas para integração mesmo.” (Entrevistado M1)

“Um ambiente onde eu posso jogar um *videogame*, sair um pouquinho da minha mesa, tomar um cafezinho, ficar alguns minutinhos sem ninguém ficar me cobrando.” (Entrevistado M2)

“Eu vejo a e-Core como um ambiente que relaciona as pessoas e traz integração, sinto que há uma integração entre minha vida pessoal e profissional”. (Entrevistado M5)

“Eu comecei a trabalhar e gostei bastante. Gostei do ambiente, das pessoas, de como é o dia a dia, mas principalmente do ambiente flexível”. (Entrevistado M7)

Tulgan (2009) resalta que essa geração costuma se sentir muito confortável com ambientes que possuam constantes mudanças, fator que também encontramos na entrevista de M8. Um fato que cabe ressaltar é que, todos os entrevistados,

conforme Oliveira (2009), são de uma geração com poder aquisitivo maior, sendo esta, classe média alta.

“Mas quanto a e-Core, creio que se deve as muitas mudanças, e mudanças boas. Tem videogame, e tudo mais. Pode fazer *home office* se houver necessidade. A empresa te entende, ela não vai te cobrar depois. Essa maior liberdade é muito legal. Aqui nós podemos criar mais, tu pode ter teu tempo de criação, justamente porque a empresa incentiva essas criações e mudanças.” (Entrevistado M8)

Cabe a análise e o questionamento se o ambiente é literalmente assim como descrito no trecho retirado da entrevista com o funcionário M8. Será que realmente não há cobrança e há essa liberdade total de criação e expressão? Conforme os entrevistados, a flexibilidade de horários, liberdade de expressão, liberdade de vestimenta são fatores que sim, são importantes, e fazem com que o ambiente seja melhor de se trabalhar, benefícios fáceis de serem notados. Contudo até que ponto um ambiente onde não há cobrança é bom? Até que ponto realmente essa cobrança não existe ou é apenas uma forma em que a empresa se posiciona para atrair uma geração que tende a buscar uma maior liberdade? Autores como Smola e Sutton (2002) Lipkin e Perrymore (2010) e Lemos e Cavazotte (2014) descrevem de fato essa geração mais pertinente à essa maior liberdade. Em estudos recentes, Oltramari, Tonelli e Costa (2015) dizem das empresas que vem investindo fortemente na marca empregadora como um meio de atrair os melhores candidatos. No entanto a sedução reside fortemente no momento da atração, ficando em segundo plano políticas de recursos humanos que pratiquem a manutenção dos funcionários.

O fato é que, mesmo que haja liberdade de fazer *home office* e outras formas de liberdades citadas anteriormente, empresas que trabalham dessa forma, tendem a ter objetivos bem definidos e buscarem um nível alto de performance dos seus funcionários. Assim como permitem uma maior autonomia e independência, exigem um alto desempenho de seus funcionários, conforme descrito o trecho do mesmo entrevistado:

“Aqui nós podemos criar mais, tu pode ter teu tempo de criação, justamente porque a empresa incentiva essas criações e mudanças. Eu penso que é uma troca, a empresa te oferece um salário bom, um ambiente muito bom e flexível e te exige que tu entregue os projetos e tenha um bom rendimento.” (Entrevista com M8)

“Acredito que quando um profissional sai da e-Core, seja devido à remuneração. As vezes há uma demanda que é um pouco mais difícil de encontrar profissionais e por isso acabam pagando um pouco mais.” (Entrevista com M6)

“Acho que a única razão das pessoas que eu lembro que saíram foi uma proposta melhor.” (Entrevista com M7)

“Remuneração. Acredito que as pessoas saem da sua empresa atual, na grande maioria, devido a uma proposta salarial maior.” (Entrevista com M8)

Os benefícios, estabilidade e a própria oportunidade de crescimento são importantes e uma proposta salarial maior, se apresentada distante dos outros fatores, pode não ser o suficiente para conquistar esses profissionais. Os entrevistados a seguir ressaltaram esse fato da seguinte forma:

“Vale a pena pensar ao receber propostas de fora, que tem remuneração maior e que trabalhe também com projetos internacionais ou que a empresa tenha uma cultura muito legal. Se não tiver o conjunto, não sei se valeria tanto”. (Entrevista com M4)

“Como mais impactante, eu colocaria remuneração fixa, mas também a cultura é algo muito forte, ela viria em segundo. Uma coisa depende da outra, ou seja, sem uma, não vejo a outra. Eu sempre olho os dois juntos, se a remuneração for boa, mas o ambiente e cultura não for boa, eu não aceito a proposta.” (Entrevista com M6)

“Creio que para todas as pessoas que eu converso é uma junção de um bom ambiente e cultura de trabalho com o salário.” (Entrevistas com M8)

Cabe ressaltar que a busca por uma boa remuneração alicerçada em propostas salariais atrativas não condiz com as características da geração Y, aproximando mais esses entrevistados de perfis mais tradicionais, uma vez que a troca de empresa por melhores recompensas é característica da geração anterior (SMOLA; SUTTON, 2002). Outra associação que podemos mencionar e sugerir é que o equilíbrio entre uma remuneração atrativa, uma oportunidade de crescimento e plano de carreira, e a proposta de ambiente e cultura que a empresa proporciona tem que estar nivelada. Conforme os relatos, a busca por recompensas e propostas melhores, traduzem a busca pela construção de uma carreira e oportunidades de crescimento vertical. Quando os funcionários pensam que merecem um aumento ou algum tipo de bonificação, e isso não acontece na empresa, há grande possibilidade daquele funcionário ficar atento a propostas de outras empresas, conforme mencionado nos trechos anteriores. Assim, o próximo item apresenta análises que

“Acho importante existirem oportunidades de crescimento profissional, de maneira que o profissional esteja sempre motivado.” (Entrevista M7)

O registro quanto a importância dada pelos entrevistados ao crescimento profissional, de fato se torna um fator de atração e retenção. Souza, Lemos, Cavazotte e Malva (2014) descrevem que a promessa de uma carreira acelerada é um grande atrativo para o mercado e os atuais funcionários, tendo um forte apelo entre os jovens, que, como podemos ver nas entrevistas, buscam a esperança de se destacarem e ascenderem rapidamente.

“A Geração Y procura novas oportunidades de crescimento onde possam expressar-se e mostrar seus talentos. Essa geração se caracteriza por não perder o passo diante das oportunidades e carregar seus sonhos com muita adrenalina. São pessoas que cresceram com muita informação e ligadas a tecnologias. São ambiciosos e responsáveis por mudanças de conceitos no mercado de trabalho.” (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013).

Em sua pesquisa, Macedo (2012) também traz resultados contradizendo a literatura, quando apresenta jovens dessa geração que pensam em ficar vários anos, construindo suas carreiras, desde que as empresas lhes deem o que buscam e precisam. O autor descreve também que suas repentinas saídas se dão desde um desacordo com os valores da empresa, até a falta de um bom ambiente de trabalho e cultura, *feedback*, reconhecimentos e até mesmo desafios. Esses jovens buscam se saciar e serem felizes agora, tendo essa necessidade por novos desafios, conhecimentos e experiências. A seguir, o próximo tópico analisa a relação entre estabilidade e segurança com a busca por desafios profissionais.

5.3.4 Estabilidade e Segurança x Desafios Profissionais

Presentes na pesquisa de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), os entrevistados deste trabalho também mostraram – com intensidade menor – que dão importância à segurança e estabilidade profissional. A relevância dada a segurança quanto ao futuro remete a uma certa aversão a lidar com riscos e mudanças, contradizendo em um primeiro momento a pesquisa de Lipkin e Perrymore (2010) que diz que os jovens são mais propensos aos riscos que as gerações anteriores.

“Até mesmo a instabilidade no emprego. Tipo, acabando um projeto em um cliente, o que que eu vou fazer? Me sinto inseguro e não gosto dessa instabilidade.” (Entrevista com M4).

Contudo muito mais do que a preocupação com a estabilidade e segurança, a característica descrita por Lipkin e Perrymore (2010), como uma geração propensa aos desafios e riscos se torna mais presente que a característica de incerteza e insegurança. O próprio funcionário M4 termina a frase descrita acima da seguinte forma:

“Me sinto inseguro e não gosto dessa instabilidade. O próximo projeto talvez não seja bem o que eu gosto, contudo eu quero novos desafios, sou movido por esses desafios.” (Entrevista com M4)

“(…) já na entrevista quando comentaram para mim o que é que era o projeto, com o que é que eles lidavam, parece que encaixou tudo o que eu esperava de uma vaga. Eles comentaram sobre o inglês, e eu já sabia que todos os projetos da e-Core tu lida com inglês, mas eu ia trabalhar com a tecnologia atual, eu ia trabalhar com *Scrum*, (...) tecnologias desafiadoras do momento, coisas que eu queria aprender e não tinha tido oportunidade ainda de ter no ambiente de trabalho. Parece que fechou tudo (...) e me senti muito feliz com o desafio.” (Entrevista com M1)

“Também a oportunidade de trabalhar em um projeto internacional, com inglês e desafios tecnológicos. Tudo é um desafio, porque é fora do normal.” (Entrevista com M4)

“Pensando na retenção de profissionais, creio que para todas as pessoas que eu converso é uma junção de um bom ambiente e cultura de trabalho com o salário. Em terceiro entraria a questão de desafio, trabalhar com o inglês e etc.” (Entrevista com M7)

Conforme já mencionado anteriormente, e confirmando o que a literatura diz, essa geração busca objetivos mais desafiadores, ou seja, são movidos por obstáculos e soluções com problemáticas difíceis e desafiadoras (CENNANO; GARDNER, 2008; CAVAZOTTE, 2010). Em um cenário ideal, a estabilidade profissional e os desafios profissionais certamente estariam juntos. Contudo, esses jovens parecem estar dispostos a abrir mão da sua estabilidade para se sentirem desafiados. Estão mais inclinados a buscar um ambiente profissional que proporcione desafios profissionais, do que não terem desafios. Damante (p.57. 2011) ressalta que o Google seria a empresa favorita dessa geração, justamente pelo contexto desafiador que imaginasse que ela proporciona. Dessa forma, é possível que esses jovens ao buscar os desafios profissionais possam encontrar a qualidade de vida no âmbito da satisfação e motivação pessoal. A análise a seguir

explora a busca desses profissionais pela flexibilidade e por uma maior qualidade de vida.

5.3.5 Flexibilidade e qualidade de vida

Conforme Smola e Sutton (2002), essa é uma preocupação não só da geração atual de jovens, a geração Y, como também a geração X. Preocupam-se e buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A importância da qualidade de vida no trabalho e à flexibilidade pode ser identificada nos depoimentos abaixo:

“(...) a flexibilidade desses horários e a liberdade eu acho muito bom.”
(Entrevista com M1)

“(...) a e-Core ganha em muitas coisas, especialmente na questão de flexibilidade de horário, qualidade de vida da empresa. (...) como eu tenho flexibilidade de horário e liberdade, acho que é uma das principais coisas que precisaria, não sinto falta de nada.” (Entrevista com M5)

“Ponto principal eu diria a flexibilidade aqui na e-Core. A maioria das outras empresas não tinham tanta flexibilidade, e isso me atraiu muito.” (Entrevista com M8)

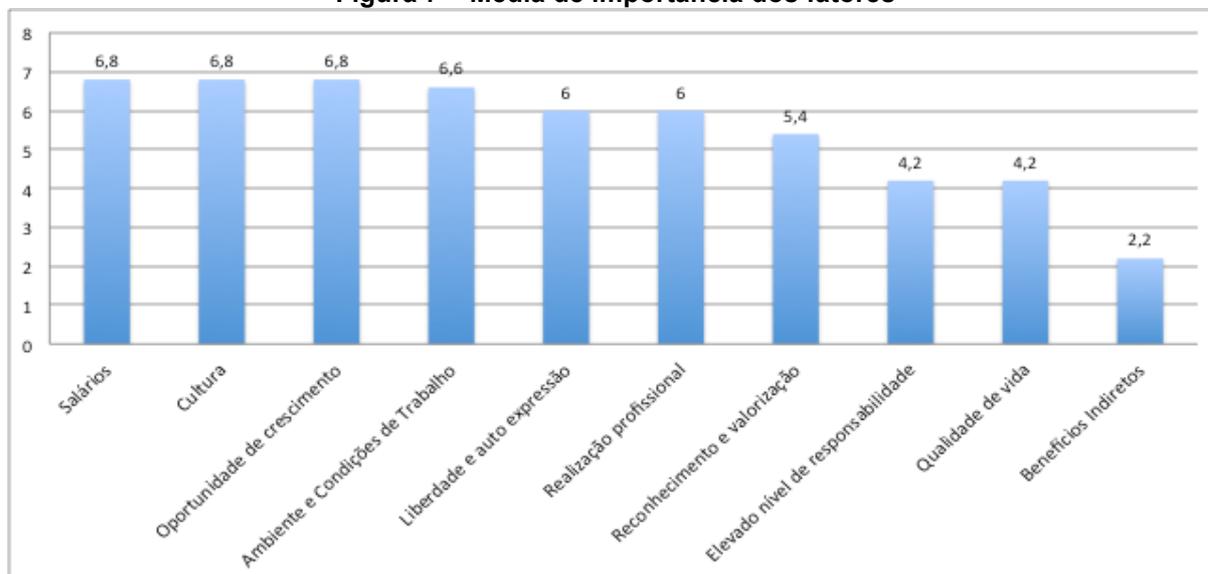
Quando falamos de retenção de profissionais, sabemos que eles buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A flexibilidade de horários, liberdade, qualidade de vida são fatores de extrema importância, se tornando influenciadores na tomada de decisão dos profissionais. De acordo com as respostas às entrevistas, esses não são fatores tão importantes quanto remuneração e ambiente e cultura, no entanto, eles se tornam influenciadores na tomada de decisão para mudança de empresa ou não (BRANHAM, 2002). Desse modo, a análise a seguir, traz uma representação gráfica dos fatores questionados aos entrevistados.

5.3.6 Fatores determinantes para a retenção

Dentre os inúmeros fatores que auxiliam a retenção dos profissionais de TI, na presente pesquisa, houveram aqueles que predominantemente se destacaram, mostrando a sua importância para os entrevistados. O gráfico 7 representa a média dos fatores considerados pelos entrevistados. O questionamento efetuado pelo autor

foi: “Ordene em grau de importância crescente de 1 a 10, quais fatores você mais considera que lhe fazem permanecer na sua empresa atual.

Figura 7 – Média de importância dos fatores



Fonte: elaborado pelo autor em ferramenta web

Apesar de que todos fatores serem importantes (até mesmo aqueles que não se mostraram presentes na pesquisa), aparecendo menos ou mais durante as entrevistas, ressaltamos uma certa preferência e busca por 4 fatores principais: os salários, a cultura, o ambiente e condição de trabalho e as oportunidades de crescimento. Muitos fatores impactam na tomada de decisão de ir ou permanecer em uma empresa. Estes jovens profissionais procuram um conjunto grande de benefícios e privilégios nas empresas. Talvez por esse motivo eles não permanecem tanto tempo na mesma empresa. O tempo mínimo⁶ aceitável era de 3,5 anos, em 2012 já caiu para 2,3 anos, possivelmente porque esses profissionais idealizam e buscam essa gama grande de promessas e propostas que as empresas oferecem e quando não encontram tudo o que buscam, percebem que devem procurar um novo desafio.

Como ressaltado anteriormente, há a impressão no senso comum de que o salário e a remuneração alta seriam os fatores mais importantes. Contudo os salários não se mostram predominantes sobre os outros, mas sim no mesmo nível que outros elementos da pesquisa. Comentários como “eu sempre olho para a remuneração e a cultura” ou “se a remuneração for boa, mas o ambiente e a cultura

⁶ Catho Online (2009)

for ruim, eu não saio de onde estou” estiveram presentes ao longo de grande parte das entrevistas. Todos se mostram importantes, mas de fato, são poucos que, conforme esta pesquisa, são fatores levados em consideração acima dos outros.

Ainda pode ser considerado recente a pesquisa das características dos jovens da geração Y, ainda mais ao contextualizados dentro do mercado de TI, contudo este estudo revelou que esses jovens ainda não tem suas características mapeadas e descritas com uma maior precisão. Uma vez que em muitas pesquisas, inclusive nessa, se encontrou características nesses jovens distintas às características descritas pela literatura, reforçando dessa forma o quão novo esse assunto é e a possibilidade de aprofundamento do assunto.

5.3.7 Plano de ação visando a retenção de profissionais

Tendo em vista os fatores que mais foram ressaltados pelos entrevistados, sendo eles - remuneração, oportunidade de crescimento, condições e ambiente de trabalho e cultura - as possíveis ações e políticas a serem adotadas deveriam contemplar esses fatores. Primeiramente, quanto a remuneração, as ações principais a serem tomadas já estão em vigor. O pagamento de salários competitivos e atrativos aos funcionários já é um política que a empresa possui, conforme as entrevistas realizadas relataram. A empresa faz pesquisas frequentes no mercado para verificar se as suas remunerações estão acima do mercado ou não. Bem como fazer a manutenção das remunerações de acordo com a inflação anual.

A E-Core, eu acredito que oferece salários competitivos e a maneira como ela trata os funcionários, valorizando os funcionários. (informação verbal)⁷

Quanto às oportunidades de crescimento, a empresa tem planos de desenvolvimento para cada profissional em cada área. Apesar de não serem planos 100% estruturado, com métricas e indicadores, são acompanhamentos por parte das lideranças dos times que verificam as competências e capacidades dos funcionários, no que poderiam se especializar e aprimorar tecnicamente, crescendo e galgando posições na empresa. A empresa criou um comitê em busca de estudar o tema o sugerir um plano de desenvolvimento de carreira para os seus profissionais.

⁷ Entrevista concedida por M3 [out. 2015]. Entrevistador: John Gottfridsson. Porto Alegre, 2015.

A empresa também investe nas condições e no ambiente de trabalho. Presente em algumas entrevistas, elogios ao local e condições de trabalho que são inovadores e proporcionam bem estar e motivação aos funcionários. Esses são indícios de que a empresa já tem tomado ações corretas para manter os seus talentos. Quanto a cultura, também muito citada nas entrevistas, pode-se descrever que a empresa também estaria no caminho certo. Frases como: construir relações respeitadas, transparentes e duradouras; valorizar pessoas e desenvolver talentos; ser flexível, disponível e assumir responsabilidades e ter atitude positiva, espírito de família e trabalhar em equipes são alguns dos valores da empresa. Logo que a empresa foi fundada, a cultura foi desenvolvida e desde então vem sendo fortalecida em um processo de amadurecimento. Após determinados, a empresa optou pela estratégia de colocar a cultura e tais valores espalhados em frases pelas paredes da matriz em Porto Alegre, ajudando a disseminar tais valores. No mesmo âmbito, existe o objetivo de inserir no dia a dia dos funcionários a cultura da empresa. Outra ação a ser realizada seria efetuar dinâmicas de grupos e interações entre as equipes com foco em buscar situações e exemplos de ações e atitudes no seu dia a dia que exemplificassem a vivência de tais valores. Dessa forma seriam realizadas a premiações aos funcionários que tivessem atitudes ou ações que exemplificassem e servissem como exemplo e símbolo dos valores da empresa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi realizado como o objetivo de uma melhor compreensão dos fatores decisivos na visão dos jovens profissionais de TI quanto a sua retenção. Não sendo este um assunto novo para o mercado de trabalho, serve para explorar as possibilidades e trazer atenção para os fatores ressaltados pelos entrevistados. É importante considerar que essa pesquisa mostrou resultados de um grupo focal reduzido, talvez não condizendo inteiramente com o que a realidade pode vir a nós trazer se efetuadas pesquisas mais aprofundadas. Seria importante também, efetuar uma pesquisa mais apurada considerando todos os profissionais da empresa, até quem sabe fazendo pesquisas fora da empresa e-Core.

Conclui-se com esta pesquisa que há fatores predominantemente mais importantes que outros sob a tomada de decisão dos profissionais quanto a sua permanência nas empresas ou não. Existem outros fatores que não foram citados pelos entrevistados e cabe a ressalva de que, a ausência destes, não indica que são irrelevantes ou de menor importância no tema tratado por esse trabalho. Existem muitos fatores que auxiliam à retenção de profissionais de TI, sendo que este trabalho não teve por objetivo esgotar o assunto listando todos os fatores, e sim aqueles que, em princípio, seriam os mais importantes.

Podemos descrever que esses profissionais têm como objeto o seu bem-estar, tanto social quanto financeiro. Quanto à primeira característica, pode-se traduzir o bem-estar com a busca por novos desafios profissionais, sendo esses jovens profissionais muito adeptos ao lugar do desconhecido, ao lugar em que se sentem desafiados a fazer a diferença. Outras características que traduzem a busca pelo bem-estar são a busca por empresas que oferecem uma cultura e ambiente profissional que lhes proporcionem um equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais. A oportunidade de terem liberdade de se expressar e serem quem são, liberdade de criação e de se vestirem como quiserem pode ser indícios de qualidade de vida, e essas características fazem com que esses jovens procurem empresas com políticas assim. Quanto o bem estar financeiro, podemos relacionar e traçar o paralelo com a necessidade da estabilidade (a qual é importante mas talvez não é imprescindível). Da mesma forma, a busca por reconhecimento e valorização também traduz a necessidade pela estabilidade. A busca por oportunidades de

crescimento vertical e planos de carreira, e remuneração atrativas. (OLIVEIRA, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Cabe ressaltar que a organização pesquisada está vivenciando um momento muito bom considerando o mercado nacional. Em um momento de crise no mercado brasileiro, o faturamento da empresa pesquisa é efetuado em moeda estrangeira, uma vez que grande parte dos seus clientes são estrangeiros, possibilitando dessa forma que a empresa não tenha que cortar custos, demitir funcionários e consiga manter o mesmo nível de ambiente e oportunidades, ou até melhor, para os seus funcionários. De fato, saber os fatores que realmente são os mais importantes para a retenção dos profissionais é de vasta importância para tomada de decisões acerca das políticas de gestão de pessoas. Dessa forma, a empresa pode planejar ações específicas focadas nos fatores “cruciais” para os profissionais de sua própria empresa, retendo os talentos e desenvolvendo profissionais motivados com seus trabalhos.

Diante da relevante discussão sobre o tema e das mais diversas possibilidades de fatores de retenção de profissionais, o autor finaliza o presente trabalho sugerindo a realização de pesquisas futuras, tanto qualitativas quanto quantitativas, que aprofundem o tema quanto aos fatores decisivos na retenção de profissionais de TI.

REFERÊNCIAS

ALSOP, R. ***The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace.*** San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. **Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e Índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no Brasil.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.

ASSESPRO, **Setor de TI está entre os de maior rotatividade de profissionais.** Disponível em: < <http://www.assespro-rs.org.br/?q=node/2186> >. Acesso em 03 setembro de 2015.

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

CATHO, **Empresas investem em profissionais de ti para evitar rotatividade.** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/empresas-investem-em-profissionais-de-ti-para-evitar-rotatividade>> Acesso em: 09 Abril, 2015.

CAVAZOTTE, F.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v.10, n.1, p.162-180, março, 2012.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. **Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o Turnover.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 8, n. 2, art. 18, p. 1-16, 2008.

DAMANTE, Nara. **Empresa dos Sonhos dos Jovens 2011.** HSM Management, São Paulo, n.87, p. 48-57, julho-agosto, 2011.

DIEESE, **Dieese estuda a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro.** Disponível em: < <http://www.ugt.org.br/index.php/post/9035-DIEESE-estuda-a-rotatividade-no-mercado-de-trabalho-brasileiro> >. Acesso em 03 setembro, 2015.

DUBIN, S. S. (1990). ***Maintaining Competence through Updating.*** In S. L. Willis, & S. S. Dubin (Ed.). *Maintaining Professional Competence* (pp. 44-48). São Francisco, EUA: Jossey-Bass.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

EMPREENDEDORISMO. Ambiente de trabalho descontraído incentiva criatividade. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/ambiente-de-trabalho-descontraido-incentiva-criatividade,b38e795137495410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>> Acesso em: 20 de setembro de 2015.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em fevereiro de 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GLASS R. (2000). **On Personal Technical Obsolescence**. *Communications of the ACM*, 4 (7), 15-17.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ªed. São Paulo, Atlas, 1995. 207p.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo, 2010,

Great Place To Work, GPTW. Retenção de talentos: O que faz as pessoas ficarem? Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/blog-gptw/1028-retencao-de-talentos-o-que-faz-as-pessoas-ficarem>> Acesso em: 20 de setembro de 2015.

HAY GROUP, **Por que está tão crítico reter profissionais?** Disponível em: <http://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em: 26 maio, 2015.

HILL, R. P. **Managing Across Generations in the 21st Century: Important Lessons From the Ivory Trenches**. *Journal of Management Inquiry*, v. 11, n. 1, p. 60-66, march 2002.

IDC Brasil, **IDC aponta que o mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação deve crescer em 2015**. Disponível em: <http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1779> Acesso em: 11 maio, 2015.

IDC Brasil, **IDC Brasil discute o atual cenário do mercado latino-americano de TI com líderes da indústria**. Disponível em: <http://www.idcbrasil.com.br/releases/news.aspx?id=1854> Acesso em: 23 agosto, 2015.

JOSEPH, D., & ANG, S. (2001). **The Threat-Rigidity Model of Professional Obsolescence and its Impact on Occupational Mobility Behaviors of IT Professionals**. *XXII International Conference on Information Systems*.

LAZIO DOS SANTOS, André. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

LEMOS, A.H.C. **Juventude, geração e trabalho: ampliando o debate.** Organização & Sociedade, v.19, n. 63, p.739-743, out./dez. 2012.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho: Como Lidar com a Força de Trabalho que Influenciará Definitivamente a Cultura da Sua Empresa.** Tradução de Bruno Alexandre. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACEDO, Kauê Cafruni. **Valores Profissionais da Geração Y.** Um estudo sobre a Geração Y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

MORENO JR, V. A., CAVAZOTTE, F. S. C. N., FARIAS E. DE (2009). **Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de ti e seus gerentes.** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management. Vol. 6, No. 3, 2009, p.437-462

NODARI, C. H.; BÓ, G. D.; CAMARGO, M. E. **Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso.** Revista de Administração da Unimep, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões – Tempo dos Relacionamentos.** São Paulo: Clube dos Autores, 2009. 210p.

OLTRAMARI, Andrea; TONELLI, Maria José; COSTA, Anna Carolina. *Employment Branding: Análise Das Estratégias Narrativas De Marcas Empregadoras Para Atração e Retenção De Trabalhadores.* In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. *Anais...* EnGPR: Salvador, 2015.

PRENSKY, M. **Digital Native, digital immigrants. Digital Native immigrants. On the horizon,** MCB University Press, Vol. 9, N.5, October, 2001.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalhos: é possível falar em geração Y no Brasil?** Organizações & Sociedade (Online), v. 19, p. 551-558, 2012.

ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. **Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS.** Revista de Administração da UFSM, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SÁ, P. F. **Carreiras e a Nova Geração Produtiva: Quais as Expectativas de Carreira de Jovens Profissionais?** Dissertação (Mestrado em Administração de

Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração – 2011.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. **Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?**. Revista ADM.MADE, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

SARSUR, Amyra Moyses, PEDROSA, Rosangela Rezende e SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** Atibaia, SP: XXVII ENANPAD, 2003

SHAHABUDDIN, Mudassir. **High Turnover in IT Industry**. National University of Computer and Emerging Sciences. 2008.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MALVA, T. R. J. **Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos**. Cad. EBAPE.BR vol.13 no.1 Rio de Janeiro jan/mar 2015.

TELES, E. A. **A remuneração como ferramenta de gestão**. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-remuneracao-como-ferramenta-de-gestao> >. Acesso em: 20 de setembro de 2015.

TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALDROOP, James e BUTLER, Timothy. **Retendo Funcionários Valiosos**. Curso da Escola de Gestão Empresarial da Universidade Caixa, a partir de 16/11/2004. Disponível em: <<http://www.universidadecaixa.caixa.gov.br/escoladeGestaoEmpresarial/HarvadRetendoFuncionariosValiosos>>. Acesso em: 26 maio, 2015.

APENDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.

Apresentação: explicar o objetivo da pesquisa, mencionando que:

- Este trabalho busca uma maior compreensão dos fatores que os profissionais consideram na sua retenção nas empresas de Tecnologia da Informação.
- Os entrevistados não serão identificados pessoalmente no trabalho.

1) Identificação da amostra

1. Qual sua idade?
2. Qual seu sexo?
3. Qual o seu nível de graduação?
4. Qual o seu curso de graduação?
5. Qual o seu cargo e função?

2) Introdução

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa e-Core?
2. Fale sobre sua experiência com a e-Core. O que motivou o seu ingresso como funcionário?
3. Você já trabalhou em outras empresas de TI sem ser a e-Core? Quais?
4. Quais as características da e-Core que você julga como um diferencial entre outras empresas que você já trabalhou?

3) Fatores de retenção

1. Você já cogitou deixar a e-Core? Quais foram os motivos/razões?
2. Porque você permaneceu na e-Core?
3. Caso você saísse, haveriam fatores que você ganharia e perderia em sair. Quais seriam os custos desta mudança?
4. Qual destes quatro fatores que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair da e-Core? Porque? Pedir exemplos concretos, se possível.

i. Remuneração fixa?

Ex1: Um aumento salarial etc.

Ex2: Aumento do valor dos benefícios

ii. Remuneração variável?

Ex1: Receber um bônus ou gratificações.

Ex2: Outros benefícios que não possuía antes

iii. Plano de carreira bem estruturado? Como? (exemplos)

Ex1: Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Ex2: Metas de forma estruturadas. Ou seja, atingir as metas é certeza de progressão na carreira.

iv. A cultura da e-Core?

Ex1: O ambiente e qualidade de vida que é proporcionado na empresa.

Ex2: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Ex3: Horário e código de vestuário flexíveis

v. Outros. Nesse caso, exemplifique.

Técnica da 3ª pessoa (caso as respostas anteriores não tenham sido suficientemente profundas):

5. Em sua opinião, por que as pessoas em geral não saem do e-Core?
6. Quando saem, quais os motivos específicos da saída deles?
7. Você considera que as vantagens oferecidas pela e-Core são o suficiente para mantê-lo? Quais delas mais te atraíram?
8. Que fatores você sente falta, comparando com outras empresas?

4) Questões finais

1. Ordene em grau de importância crescente de 1 a 10, quais fatores você mais considera que lhe fazem permanecer na sua empresa atual:

- () Política de benefícios Indiretos
- () Reconhecimento e valorização profissional
- () Cultura
- () Salários
- () Programas de qualidade de vida
- () Ambiente e Condições de Trabalho
- () Oportunidade de crescimento profissional
- () Elevado nível de liberdade e auto expressão
- () Elevado nível de responsabilidade
- () Sentimento de realização profissional