

# Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico

**Lucia Barbosa de Oliveira**

Faculdades Ibmecc do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

**Shanna Rúbia Faria Silva Honório**

Instituto Infnet – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

## RESUMO

Neste estudo de caso de natureza exploratória, desenvolvido em uma grande empresa do setor jornalístico, o objetivo foi analisar fatores de atração e perda de jovens que voluntariamente optaram por deixar a organização. A fundamentação teórica para a pesquisa foi construída a partir dos seguintes pilares: aspirações de trabalho e carreira da chamada geração Y, fatores de atração e retenção e cultura organizacional, tendo em vista a identificação da necessidade de adaptação da cultura da empresa aos novos desafios estratégicos e competitivos que vem enfrentando. O levantamento de dados foi feito por meio de 17 entrevistas em profundidade com jovens da geração Y que pediram demissão após pelo menos um ano de estágio e/ou trabalho na empresa. Como principais fatores de atração, destacaram-se a imagem e a reputação do principal jornal da empresa, que muito contribuiu para a construção de sua marca empregadora. Por outro lado, alguns traços da cultura organizacional apresentaram contraste com aspectos valorizados pelos participantes, indicando incongruência de valores, que pode estar levando a organização a perder jovens talentos, considerados importantes ante a necessidade de renovar seu quadro funcional e sua cultura. Com relação às motivações pessoais para deixar a empresa, foram identificados três grupos de jovens – idealistas, carreiristas e imediatistas –, orientados por anseios e perspectivas profissionais distintos.

**Palavras-chave:** rotatividade, atração e retenção, cultura organizacional, jovens, geração Y.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a indústria de mídia vem passando por uma série de transformações, muitas delas decorrentes das inovações tecnológicas que

Recebido em 30/outubro/2013

Aprovado em 23/julho/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1179

*Lucia Barbosa de Oliveira*, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Professora da Graduação e do Mestrado em Administração das Faculdades Ibmecc do Rio de Janeiro (CEP 20030-020 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: [lucia.oliveira@ibmeccrj.br](mailto:lucia.oliveira@ibmeccrj.br)

Endereço:

Faculdades Ibmecc do Rio de Janeiro  
Avenida Presidente Wilson, 118 – 11º Andar  
20030-020 – Rio de Janeiro – RJ

*Shanna Rúbia Faria Silva Honório*, Mestre em Administração pelas Faculdades Ibmecc do Rio de Janeiro, é Profissional de Comunicação e Marketing e Professora da Graduação em Publicidade e Propaganda do Instituto Infnet (20010-020 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: [shanna.honorio@gmail.com](mailto:shanna.honorio@gmail.com)

trouxeram novas possibilidades para o consumo de informação – desde o surgimento da Internet, passando pelo fenômeno das redes sociais e pelo lançamento dos *e-readers* e *tablets*. Muitos debates têm sido realizados em torno desse assunto, especialmente em relação à mídia impressa. Seriam os jornais capazes de reinventar-se e de sobreviver? Meyer (2007) afirma que as novas tecnologias tiveram um impacto significativo sobre o modelo de negócios dos jornais, colocando em risco até mesmo empresas consagradas do setor. Do ponto de vista mercadológico, emergem questões estratégicas para os jornais impressos: como responder rapidamente às novas formas de consumo de informação? Como competir com os novos concorrentes? Como buscar inovação e modelos de negócios rentáveis?

Igualmente importante é compreender a cultura organizacional como fator estratégico. Para Schein (1982), as pessoas são os alicerces da cultura de uma empresa e, por influência do ambiente e das relações internas e externas, podem mantê-la ou conduzir processos de mudança. Sob a perspectiva da cultura organizacional, também surgem questões fundamentais: Como criar um ambiente interno propício à mudança? Como construir uma cultura organizacional orientada para os novos desafios do negócio?

Tendo esse contexto como pano de fundo, o presente estudo de caso foi desenvolvido numa grande empresa do setor jornalístico que tem buscado fomentar uma mudança de cultura organizacional e renovar seu quadro funcional, investindo na atração de jovens. Os dois objetivos centrais do trabalho foram investigar fatores de atração e compreender aspectos que influenciaram o desligamento voluntário de jovens profissionais. Para tanto, foram realizadas 17 entrevistas em profundidade com ex-empregados pertencentes à geração Y que optaram por deixar a empresa após um período de pelo menos um ano de trabalho.

Grande tem sido o interesse – tanto no meio acadêmico quanto no ambiente corporativo – pela dificuldade de retenção de jovens da geração Y. Visando contribuir com as pesquisas nacionais em torno do tema, neste estudo de caso apresenta-se um problema real de atração e rotatividade desse tipo de profissional em uma empresa brasileira. Do ponto de vista prático, destaca-se a relevância deste trabalho, cuja proposta é elucidar possíveis causas da rotatividade, de forma a orientar o desenvolvimento de políticas mais efetivas de retenção.

## 2. CONTEXTO

Como o estudo de caso foi desenvolvido numa empresa do setor jornalístico, inicia-se esta seção com um panorama e o atual contexto dessa indústria. Em seguida são detalhadas as características da empresa estudada, com foco na questão da rotatividade voluntária de jovens da geração Y.

### 2.1. Uma indústria em transformação

Neste primeiro bloco, traça-se um panorama da indústria de mídia impressa, na qual a empresa-alvo deste estudo está

inserida. A mídia impressa é considerada uma mídia tradicional e tem perdido espaço para as chamadas mídias emergentes, que incluem Internet, celular, *games*, tocadores digitais de áudio e vídeo e *tablets* (Coulter & Sarkis, 2005). Segundo Beckett (2008), houve um tempo em que a difusão de textos, sons e imagens era atividade exclusiva de grandes empresas capazes de arcar com altos custos de produção, impressão, filmagem, gravação e distribuição. Nos últimos anos, *blogs*, páginas pessoais e ferramentas de compartilhamento de dados fizeram de qualquer usuário da Internet um produtor de conteúdo em potencial. Ocorreu, assim, uma quebra de monopólio, que forçou as empresas de mídia a repensar o relacionamento com seus leitores, espectadores e ouvintes, hoje marcado por uma aproximação cada vez maior.

Essas e outras transformações evidenciam uma mudança de paradigma na indústria midiática. Jenkins (2009) explora o conceito de convergência para representar a mudança no modo como são encaradas as relações com as mídias. Para o autor, a convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica e, portanto, não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que possam ser. A convergência ocorre nos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros. Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas (Jenkins, 2009).

Nesse sentido, a atual revolução tecnológica implica desafios e oportunidades para a mídia tradicional. O volume e a atualização de informações na Internet, por exemplo, não têm paralelo, mas isso não significa o fim da relevância dos jornais. Os jornais em papel continuam sendo um importante veículo para divulgar eventos do cotidiano, mas a convergência exige que as empresas de mídia repensem antigas suposições. O acesso às mídias emergentes – notadamente mais interativas – democratizou-se e o usuário passou de espectador passivo a leitor ativo, responsável pelo fomento do conteúdo, do debate e da pluralização do conhecimento.

Outro fator que preocupa os executivos da indústria de jornais após o surgimento da Internet é a perda de receitas publicitárias. Segundo Chimenti (2010), a ascensão da propaganda *on-line* impactou a publicidade como um todo, pondo em xeque modelos de negócio consolidados e levando ao surgimento de novas formas de aferição e remuneração. Se, por um lado, os jornais alcançam mais consumidores em seus *sites* de notícia, por outro, o crescente movimento em direção ao consumo *on-line* de notícias ainda não se converteu, da mesma maneira, em geração de receitas.

Com relação ao mercado brasileiro, cumpre registrar que houve aumento no número de jornais impressos e expressivo crescimento da circulação total diária, especialmente a partir de 2004 e após um período de contração verificado entre 2000 a 2003. Silva (2011) observa a importância dos jornais populares no Brasil, citando como exemplo o jornal mineiro *Super Notícia* e o carioca *Extra*, que alcançaram segmentos sociais de rendas

média e baixa, antes praticamente excluídos desse mercado. Mesmo diante de bons índices de circulação, as inovações tecnológicas, a mudança no perfil do consumo de informação, o encolhimento da receita publicitária e o surgimento dos jornais gratuitos têm exigido uma reorientação estratégica, fazendo com que a empresa-alvo deste estudo identificasse a necessidade de rever sua cultura, conforme discutido a seguir.

## 2.2. A empresa estudada

Para responder aos novos desafios do mercado, a empresa-alvo do estudo de caso precisou rever não apenas sua missão e estratégia de atuação, como também aspectos relacionados a sua cultura organizacional. Nesse sentido, ficou clara a necessidade de mudanças em sua visão sobre o negócio, em processos internos e em crenças estabelecidas, o que também exigiu a promoção de uma renovação em seu quadro de funcionários, que se daria pela inserção de profissionais mais jovens e com diferentes perfis.

A organização – uma das principais empresas de mídia no País – contava com aproximadamente 2.500 funcionários em 2012. Com relação à evolução do quadro de funcionários por geração, verifica-se que a participação da geração Y aumentou em quase 10 pontos percentuais entre 2008 e 2011. A geração

X vem perdendo espaço, enquanto os *baby boomers* têm se mantido estáveis nos últimos quatro anos (Tabela 1).

Outro dado interessante refere-se ao total de desligamentos voluntários e involuntários por geração, conforme apresentado na Tabela 2. No período analisado, observa-se que são empregados da geração Y os que mais deixaram a empresa, chegando a 61% do total de desligamentos em 2011 – dos quais 57% foram voluntários.

Cumprindo ainda destacar que a empresa lançou um novo programa de estágios em 2008, com o objetivo de atrair, selecionar e desenvolver jovens profissionais. A cada ano, a comunicação do programa tem enfatizado a busca por jovens conectados, inquietos, curiosos e criativos. O desafio de competir em um mercado cada vez mais multimídia e a necessidade de renovar seu quadro funcional são alguns aspectos que fazem com que haja especial interesse na atração e na retenção de integrantes da geração Y.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica para a pesquisa foi dividida em três blocos. O primeiro é destinado à discussão sobre a chamada geração Y, foco deste estudo, e suas perspectivas de trabalho e

**Tabela 1**

### *Evolução do Quadro Funcional por Geração*

Geração	Data de Nascimento (*)	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %
Maduros	Antes de 1945	0,3	0,4	0,4	0,2
<i>Baby Boomers</i>	Entre 1946 e 1964	21,8	21,3	19,2	18,2
Geração X	Entre 1965 e 1978	48,0	46,7	44,7	42,5
Geração Y	Entre 1979 e 1994	29,8	31,6	35,7	39,1

Nota: (\*) Com base na classificação geracional proposta por Smola e Sutton (2002).

**Tabela 2**

### *Distribuição dos Desligamentos por Geração*

Geração	Data de Nascimento (*)	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %
<i>Baby Boomers</i>	Entre 1946 e 1964	9,4	13,6	10,8	7,5
Geração X	Entre 1965 e 1978	35,5	37,9	30,0	31,1
Geração Y	Entre 1979 e 1994	55,1	48,5	59,2	61,4

Nota: (\*) Com base na classificação geracional proposta por Smola e Sutton (2002).

carreira. Em seguida são abordados os desafios que as organizações enfrentam para atrair e reter profissionais, com ênfase nos conceitos de marca empregadora (*employment brand*) e de congruência de valores ou encaixe pessoa-organização (*person-organization fit*). No terceiro bloco, tendo em vista os desafios enfrentados pela empresa pesquisada, são abordados os conceitos de cultura organizacional e de socialização organizacional.

### 3.1. Geração Y, trabalho e carreira

Nos últimos anos, a crescente inserção de jovens da chamada geração Y no mercado de trabalho e os desafios associados a sua atração e retenção (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) têm alimentado a discussão a respeito de suas atitudes e comportamentos e dos possíveis impactos sobre a dinâmica do ambiente laboral (Smola & Sutton, 2002). No Brasil, Barreto, Silva, Fischer, Dutra, Veloso e Amorim (2010) apontam que a gestão dessa nova geração é considerada um dos grandes desafios para a área de recursos humanos nos próximos anos.

O principal pressuposto dos estudos sobre gerações é o de que os valores de cada uma delas seriam definidos, em grande medida, pelos eventos históricos e sociais que marcaram sua fase de amadurecimento. Por causa do poder e da influência desses eventos compartilhados, cada geração desenvolveria um conjunto específico de crenças e atitudes que orientaria o comportamento de seus membros (Smola & Sutton, 2002; Twenge *et al.*, 2010). No entanto, é importante ressaltar que há muitos questionamentos à abordagem de que todos os membros de uma mesma geração experimentam tais eventos da mesma maneira. Fatores como raça, etnia, gênero e classe social também interferem significativamente nas experiências de vida e deveriam ser levados em consideração (Rocha-de-Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2012). Outro problema diz respeito à divergência sobre os limites que definem cada geração (Smola & Sutton, 2002; Veloso, Dutra & Nakata, 2008).

Além disso, pesquisas sobre gerações, conduzidas no campo da administração, possuem importantes limitações. Muitas evidências são baseadas unicamente em estudos qualitativos e, nas pesquisas quantitativas, predominam as de caráter transversal, dificultando a separação dos efeitos geracionais daqueles associados à idade e/ou ao estágio da carreira (Twenge, 2010). No caso brasileiro, não há registro de estudos longitudinais sobre os valores das diferentes gerações e, além disso, os trabalhos conduzidos com amostras nacionais têm utilizado definições e delimitações desenvolvidas nos Estados Unidos, o que também tende a ser problemático (Cordeiro, 2012; Rocha-de-Oliveira *et al.*, 2012).

A despeito dessas questões de ordem teórica e metodológica, alguns pontos vêm sendo destacados quanto às características da geração Y. Veloso *et al.* (2008), por exemplo, ressaltam que essa é primeira geração totalmente imersa na interatividade e no mundo digital e que, por isso, seus representantes parecem lidar mais naturalmente com as rápidas mudanças

no ambiente e nos meios de comunicação. Para Lombardia, Stein e Pin (2008), os jovens da geração Y não desenvolveram a paciência e a laboriosidade, sendo voltados para a ação e o curto prazo. Num estudo longitudinal com estudantes do ensino médio dos Estados Unidos, abrangendo três diferentes gerações, Twenge *et al.* (2010) encontraram evidências de que essa nova geração, relativamente às duas anteriores, tende a preferir atividades profissionais que permitam maior equilíbrio com a vida pessoal – aspecto também identificado por Smola e Sutton (2002).

Outro ponto que tem sido destacado diz respeito às transformações ocorridas no ambiente de trabalho (Cappelli, 1999) e sua influência sobre a perspectiva dos jovens, que parecem ter cada vez mais consciência da necessidade de estar sempre atualizados (Oliveira, 2011). Com relação à aspiração de carreira desses jovens, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) identificaram uma combinação de novas perspectivas – busca por prazer e desafios profissionais, além de maior flexibilidade e melhor equilíbrio vida-trabalho – com anseios também compartilhados pelas gerações anteriores, tais como a segurança no trabalho, a valorização de recompensas extrínsecas e o desejo de crescimento vertical na hierarquia organizacional. O interesse pela construção de uma carreira nos moldes tradicionais – valorização do emprego formal e do crescimento vertical – também foi identificado por Oliveira (2011).

O discurso empresarial tem destacado que esses jovens seriam mais inquietos e difíceis de permanecer na empresa. No entanto, e em linha com Cavazotte *et al.* (2012), Twenge (2010) traz evidências de que os integrantes da geração Y seguem valorizando a estabilidade, mas, por outro lado, tendem a ser mais receptivos a novas oportunidades profissionais. Rocha-de-Oliveira *et al.* (2012) propõem que tal inquietação seria uma resposta à desinstitucionalização do emprego, na medida em que incerteza, desemprego, vínculos precários e falta de identidade coletiva podem implicar ausência de perspectivas em relação ao trabalho.

Em estudo realizado por Corseuil, Foguel, Gonzaga e Ribeiro (2013), a partir de dados do mercado de trabalho formal brasileiro, evidencia-se que os jovens, de fato, mudam de emprego com maior frequência do que os mais velhos, considerando-se as demissões voluntárias e involuntárias. Os autores revelam que aproximadamente sete em cada dez jovens trabalhadores desligam-se de seus postos de trabalho ao longo de um ano, taxa que entre os adultos fica em torno de 40%. No estudo, também se aponta que a maior parte desses desligamentos é involuntária, ou seja, por decisão da empresa, mas que os desligamentos voluntários são mais frequentes entre os jovens do que entre os trabalhadores adultos (Corseuil *et al.*, 2013). Cumpre ainda observar que, para o conjunto dos trabalhadores formais brasileiros, o tempo médio de emprego tem se reduzido ao longo do tempo e atingiu o patamar de 3,9 anos em 2009, resultado que aponta para maior instabilidade nas relações de trabalho (Dieese, 2011).

### 3.1.1. Atração, retenção e rotatividade

Tendo em vista esse cenário de maior fragilidade nas relações de emprego (Cappelli, 1999), as empresas se veem diante de importantes desafios relativos à atração e à retenção de empregados, especialmente num contexto de escassez de mão de obra qualificada e de crescente importância das pessoas na obtenção de vantagens competitivas (Burke & Ng, 2006; Guthridge, Komm & Lawson, 2008). Enquanto a atração refere-se à capacidade de a organização contratar profissionais com as competências necessárias à execução do trabalho (Breaugh, 2008), a retenção envolve a permanência de empregados na empresa, minimizando custos associados à rotatividade. Segundo Cascio e Boudreau (2010), a rotatividade é definida como a saída definitiva de empregados da empresa e pode ser voluntária, quando o empregado opta por sair, ou involuntária, quando a empresa decide pelo desligamento do empregado. Os custos da rotatividade podem ser diretos, relativos ao desligamento e à reposição do trabalhador; ou indiretos, associados à redução da produtividade e dos negócios perdidos, tendo em vista o período de tempo em que a vaga fica em aberto, o treinamento do novo empregado e possíveis diferenciais de desempenho (Cascio & Boudreau, 2010).

Nos debates sobre os temas de atração e retenção, o conceito de marca empregadora (*employment brand* ou *employer brand*) tem recebido crescente atenção, inicialmente no mundo empresarial (CLC, 1999; SHRM, 2008) e, mais recentemente, também no meio acadêmico (Edwards, 2009; Kim, Jeon, Jung, Lu, & Jones, 2012). De acordo com o *Corporate Leadership Council* (CLC, 1999), a competição pelos melhores talentos torna crucial a construção de uma marca empregadora forte, amparada por uma proposta de valor para o empregado (*employee value proposition*) atraente, diferenciada e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Ainda segundo o CLC (1999), a proposta de valor para o empregado, quando adequadamente desenvolvida e praticada, permite que a empresa adquira reputação como um bom lugar para trabalhar, contribuindo para a construção de sua marca empregadora. Uma vez estabelecida, a marca empregadora passa a transmitir sinais para o mercado sobre o tipo de empregado que a empresa deseja atrair e reter, facilitando a condução desses processos.

Erickson e Gratton (2007) destacam que as organizações que se sobressaem sabem o que verdadeiramente são e expressam abertamente aquilo que as torna únicas. Compreendem com clareza seus atuais empregados, contratam pessoas que se encaixam em seu jeito de ser e, portanto, são capazes de cultivar uma força de trabalho mais comprometida. Nesse sentido, a compreensão daquilo que torna a empresa única, e dos atributos mais valorizados pelo tipo de profissional que deseja atrair e reter, é essencial ao desenvolvimento de uma marca empregadora que contribua para o sucesso do negócio (CLC, 1999). Por outro lado, o desalinhamento entre a proposta de valor comunicada e a efetivamente entregue pode implicar

aumento da rotatividade, altos custos com recrutamento e treinamento, desengajamento e baixa produtividade dos empregados (SHRM, 2008).

A literatura que trata do encaixe entre a pessoa e o ambiente (*person-environment fit*) – com destaque para os encaixes pessoa-trabalho e pessoa-organização – também tem um importante papel no entendimento dos fenômenos da atração e da retenção (Cable & Judge, 1996; Cable & Parsons, 2001). De acordo com essa linha de investigação, baseada na perspectiva da psicologia interacionista, características individuais – como personalidade, valores e expectativas – interagem com aspectos do ambiente – como normas e sistemas de incentivos – e influenciam atitudes e comportamentos do indivíduo em dado contexto (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Pesquisas empíricas têm mostrado que a satisfação e o comprometimento do empregado, bem como sua permanência na empresa, dependem, em grande medida, de ele sentir-se competente e desafiado em suas atividades, além de possuir um sistema de valores que seja congruente com o da organização (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Da mesma forma, o interesse de um candidato por uma empresa pode ser parcialmente explicada pela percepção de alinhamento de seus valores e interesses com o que a empresa é e/ou com o que o trabalho pode oferecer (Cable & Judge, 1996; Carless, 2005; Kristof-Brown *et al.*, 2005). Carless (2005), por exemplo, obteve suporte às hipóteses de que a percepção de encaixe pessoa-trabalho e pessoa-organização influencia a atratividade em diferentes fases do processo seletivo. Cable e Judge (1996), por sua vez, encontraram evidências de que a intensão de aceitar uma proposta de emprego tinha relação com a percepção de encaixe pessoa-organização, mas não com o encaixe pessoa-trabalho. Considerando-se a importância da congruência de valores, na próxima seção discute-se o tema da cultura organizacional e o papel da socialização no processo de transmissão de valores e na adaptação do empregado à organização.

### 3.1.2. Cultura e socialização organizacional

Cultura organizacional pode ser definida como o modo habitual de pensar e agir, aprendido, aceito e compartilhado pelos empregados de uma empresa (Aktouf, 1994). Hofstede (1998) acrescenta que a cultura de uma organização é holística, determinada historicamente, construída socialmente e difícil de mudar. Outro ponto importante na definição desse construto refere-se aos diferentes níveis culturais. Schein (2009) explica que nível é o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador e aponta a existência de três níveis: artefatos visíveis, crenças e valores, e pressupostos inconscientes ou suposições básicas fundamentais.

Com relação ao processo de transmissão da cultura, Harrison e Carroll (1991) destacam que recrutamento e seleção, socialização e rotatividade seriam três mecanismos importan-

tes. Robbins (2009) aponta, ainda, o papel dos dirigentes da empresa que, por meio do que dizem e pela forma como se comportam, impactam a cultura organizacional. No processo de recrutamento e seleção, além de avaliar a capacidade do candidato para o bom desempenho da função, também é importante a empresa identificar a aderência entre os valores do indivíduo e os valores da organização, visando à contratação de empregados que se encaixem na cultura organizacional vigente ou desejada (Harrison & Carroll, 1991).

O processo de socialização, por sua vez, permite que comportamentos, papéis e valores organizacionais sejam transmitidos, sedimentados e perpetuados junto aos novos membros da organização (Feldman, 1981; Baker & Feldman, 1991; Schein, 2009). Pesquisa conduzida por Cable e Parsons (2001) mostrou que os empregados que experimentaram maior adequação a suas respectivas empresas foram aqueles que passaram por táticas de socialização altamente institucionalizadas. Em teoria, oferecer as primeiras experiências no ambiente de trabalho de forma estruturada reduz a ambiguidade e incentiva os empregados a aceitarem mais facilmente os papéis estabelecidos. De forma análoga, evidências mostram que um processo de socialização inadequado pode levar novos empregados a deixar a organização, resultando na perda de grande parte dos investimentos envolvidos em recrutamento, seleção e treinamento desses trabalhadores (Allen, 2006).

Robbins (2009) entende o processo de socialização como composto das fases de pré-chegada, encontro e metamorfose, em linha com as proposições de Feldman (1976). A pré-chegada refere-se a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro faça parte da organização. No estágio do encontro, o empregado recém-chegado vê como a empresa é de fato e confronta suas expectativas – sobre o trabalho, os colegas, o chefe e a empresa de maneira geral – com a realidade. Isso significa passar por mudanças e, portanto, o terceiro estágio é chamado de metamorfose. O processo de socialização completa-se quando o novo membro se sente plenamente confortável com o trabalho e a organização ou, em outras palavras, quando passa a conhecer, compreender e aceitar as normas da empresa e de seu grupo de trabalho. Se bem-sucedida, a metamorfose tende a ter impacto positivo sobre a produtividade, a satisfação e o comprometimento (Feldman, 1976; Jones, 1986). Por outro lado, a rotatividade voluntária pode ser entendida como evidência de problemas nos processos de seleção ou de socialização (Allen, 2006).

Segundo Kim, Cable e Kim (2005), quando um novo empregado se junta à organização, ele geralmente experimenta um choque de realidade e isso ocorreria por três razões. A primeira é que o novo funcionário precisa lidar com as diferenças entre suas expectativas e a realidade. Além disso, os novatos ainda não se sentem confortáveis para interagir e prever as respostas dos outros. Por fim, as contribuições esperadas do novo empregado não ficam claras no início.

Essa natural dificuldade de adaptação, além dos custos associados à perda de novos empregados, parece ter estimu-

lado a pesquisa sobre táticas de socialização, definidas como diferentes métodos que facilitam a integração dos recém-contratados (Feldman, 1981; Allen, 2006). Em estudos, tem sido demonstrado que táticas de socialização influenciam a rotatividade por meio de três diferentes mecanismos: ao impactarem a satisfação e o comprometimento do empregado, atitudes consideradas antecedentes da rotatividade; ao influenciarem o ajuste do novo empregado ao seu trabalho e ao ambiente; ao impactarem a percepção de encaixe pessoa-organização (Allen, 2006). Schein (2009) também chama atenção para a importância do *feedback* fornecido pelos membros antigos aos novos, tendo em vista que a cultura é resultante de um processo de aprendizagem acumulada.

## 4. MÉTODO

Neste estudo de caso, os objetivos foram investigar fatores de atração e compreender aspectos que motivaram o desligamento voluntário de jovens empregados de uma grande empresa do setor jornalístico. Essa organização teve, durante várias décadas, seu negócio focado na produção de um único jornal impresso e, mais recentemente, tem buscado diversificar seus produtos e consolidar um novo posicionamento estratégico para responder à nova dinâmica do consumo de informação e garantir sua competitividade. Impulsionada por esse novo cenário, a empresa vivencia a necessidade de renovar seu quadro de funcionários e tem enfrentado o desafio de atrair e reter jovens profissionais.

Em linha com os objetivos propostos, optou-se pela realização de um estudo de caso de natureza exploratória, adequado ao entendimento da dinâmica de eventos, fenômenos complexos e situações com grande riqueza de detalhes (Yin, 2005). O estudo foi conduzido a partir de conceitos desenvolvidos por Yin (2005), incluindo a orientação no sentido da busca pela convergência de evidências, coletadas por meio de dados primários (entrevistas em profundidade semiestruturadas) e secundários (dados sobre a empresa).

### 4.1. Instrumento de coleta

A elaboração do roteiro teve como base as etapas do modelo de socialização discutido por Robbins (2009), assim, acompanhou-se a trajetória profissional de cada indivíduo desde o momento anterior à entrada (pré-chegada) até sua saída da empresa.

O roteiro foi dividido, portanto, em três blocos. No primeiro, relativo à fase de pré-chegada, buscou-se explorar os fatores de atração e as expectativas iniciais de cada jovem em relação à empresa e sua carreira. O segundo bloco, que corresponde à etapa do encontro, foi destinado a explorar as impressões do jovem em relação à empresa, percepções sobre a cultura organizacional e aspectos mais e menos valorizados no trabalho. Por fim, o terceiro bloco abordou o processo de metamorfose e a decisão de sair.

#### 4.2. Procedimentos de coleta e tratamento de dados

A seleção de sujeitos contemplou profissionais da geração Y que ingressaram na empresa por meio do programa de estágio ou de oportunidades profissionais para cargos de analista júnior ou repórter júnior. Essa delimitação da pesquisa foi intencional por haver uma comunicação institucional muito explícita e uma abordagem claramente direcionada aos jovens universitários ou recém-formados. Também foi levada em consideração a faixa etária de 18 a 33 anos, com base na classificação geracional proposta por Smola e Sutton (2002). Os entrevistados trabalharam na empresa pelo período mínimo de um ano e voluntariamente optaram por deixá-la. Cumpre ainda destacar que, na escolha dos participantes, buscaram-se intencionalmente pessoas oriundas de diferentes áreas da empresa, tendo em vista a possível existência de subculturas associadas à departamentalização e visando captar aspectos da cultura amplamente compartilhados.

Para avaliar a adequação do roteiro, foi realizada uma entrevista de pré-teste que não apontou a necessidade de mudanças relevantes. Em seguida, foram realizadas 17 entrevistas pessoais, com duração média de 45 minutos. O contato com os jovens para participação na pesquisa foi feito por *e-mail* ou por mensagens particulares no *Facebook*. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas. Os trechos transcritos foram submetidos a análise e avaliados transversalmente, permitindo a identificação e o agrupamento das categorias de análise.

#### 4.3. Perfil dos participantes

Dos 17 jovens entrevistados, 11 foram mulheres e seis, homens. A média de idade foi de 26 anos. O entrevistado mais novo tinha 23 anos e o mais velho 31. Apenas três entrevistados eram casados; e os demais, solteiros. As formações acadêmicas eram distintas, com predominância da graduação em jornalismo. Com relação aos cargos iniciais, 11 entrevistados começaram como estagiários, seis deles foram efetivados e os demais deixaram a empresa ainda no período de estágio. Todos os estagiários efetivados saíram ocupando a posição de analista júnior e apenas uma entrevistada saiu como analista pleno. Do

grupo de participantes, dois estão atualmente investindo em seus próprios negócios, dois estão se dedicando ao mestrado e 13 estão trabalhando em empresas privadas, sendo dois deles como *trainees*. Para dar mais fluência ao texto apresentado na análise e na discussão dos resultados, optou-se por tratar os entrevistados pelos nomes, que foram devidamente trocados para preservar sua confidencialidade.

### 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados e discutidos em cinco blocos. No primeiro são abordados os fatores de atração, anteriores à entrada do jovem na organização. A etapa do encontro (Robbins, 2009) foi discutida nas três seções seguintes, que tratam respectivamente das primeiras impressões sobre a empresa, percepções sobre a cultura e aspectos valorizados pelos participantes. No quinto e último bloco são abordados o processo de metamorfose e a decisão de sair da empresa.

#### 5.1. Fatores de atração

Para melhor compreender os fatores que motivaram a decisão de trabalhar na empresa-alvo deste estudo, os entrevistados foram classificados em três grupos, de acordo com os cargos iniciais que passaram a ocupar quando foram contratados. Sendo assim, dos 17 entrevistados, verificou-se que 11 começaram como estagiários, três como repórteres e outros três como analistas. Na Figura 1 resumem-se os principais motivadores de cada grupo, que são discutidos em seguida.

Para o grupo de analistas, a identificação com a área de atuação e a oportunidade de aprendizado foram levadas em consideração na escolha da empresa. Vale ressaltar que, por tratar-se de posições iniciais, o cargo não foi citado como importante na decisão de ingressar na empresa.

O que me atraiu foi primeiro estar próximo de uma área de negócios, uma área que gera resultado para a empresa. Isso foi o principal. [...] E a parte financeira também, porque na época eu estava duplicando o meu salário praticamente. Aí eu fiquei bem interessado. (Daniel)

Analistas	Estagiários	Repórteres
Identificação com a área de atuação	Localização	Trabalho na redação de um jornal
Oportunidade de aprendizado		
	Estrutura e porte da empresa	
Reputação da empresa e prestígio da marca do jornal		

Figura 1: Fatores de Atração por Grupo

Embora o salário tenha sido destacado por Daniel, a questão financeira nem sempre foi determinante, tanto na decisão de entrar na empresa, quanto na de sair. A reputação da empresa e o prestígio de seu principal jornal, que é bastante conhecido e valorizado no mercado, foram citados pelos analistas como importantes fatores de atração e de valorização para seus currículos – aspectos que se mostraram relevantes para os três segmentos.

O que mais me atraiu foi o nome. Só de ter no currículo [nome da empresa] já conta muito. Porque salário na época eu não estava preocupado, morava com meus pais. (Michel)

Você ter a bandeira da [nome da empresa], principalmente do jornal [nome do jornal] por trás dá um peso legal no teu cartão, no teu currículo. [...] Eu achava essa coisa da instituição um ponto muito positivo. (Daniel)

Com relação aos estagiários, estes tipicamente se candida-tam a vários programas de estágio simultaneamente e passam por exaustivas etapas de seleção até serem aprovados em uma ou mais empresas. Alguns entrevistados afirmaram não ter muito critério para inscrever-se nos processos seletivos, mas que sempre buscavam empresas com maior porte e reputação, por acreditarem que suas chances de aprendizado, efetivação e crescimento seriam maiores.

Eu procurei empresas grandes, que tivessem um programa de estágio legal. Eu estava querendo um lugar onde eu tivesse oportunidade de ser efetivada. Eu procurei empresas maiores porque eu sabia que teriam um programa de estágio. Não era aquela coisa “bota o estagiário num canto e deixa ele se virar”. (Roberta)

A localização da empresa foi outro fator relevante para o estagiário, que busca reduzir o tempo de deslocamento entre a faculdade, o trabalho e sua residência. A bolsa de estágio também foi alvo de interesse, mas alguns mostraram-se dispostos a abrir mão de uma bolsa com valor superior por uma oportunidade profissional ou empresa com a qual se identificassem mais.

Eu participei de uns quatro processos de estágio, mas eu saí da [nome da empresa] dizendo que era lá que eu queria. Você percebe o clima da empresa diferente desde o primeiro minuto. Então, eu escolhi a [nome da empresa] porque o perfil da empresa tem mais a ver com o meu perfil. (Elisa)

No depoimento, Elisa evidencia a importância da identificação do indivíduo com a empresa, associada ao conceito de encaixe pessoa-organização (O’Reilly *et al.*, 1991; Cable

& Parsons, 2001). Embora de forma menos frequente, alguns entrevistados efetivamente expressaram ter tido afinidade e identificação inicial com a empresa.

Ao participar de dois processos seletivos simultâneos, Elisa descreve alguns artefatos visíveis (Hofstede, 1998; Schein, 2009) para explicar como foi sua percepção inicial sobre a empresa-alvo deste estudo e um banco, comparando-os por meio de seus símbolos culturais e materiais. O depoimento é um bom exemplo da etapa inicial do processo de socialização, chamado de pré-chegada (Robbins, 2009), relativa ao aprendizado anterior ao ingresso na organização.

A minha entrevista no banco, eles me receberam em uma mesa assim desse tamanho, enorme, muito grande, com um copo d’água, tudo chique. E eu falei “não sei se é isso que eu quero, sabe?”. Talvez um dia eu queira, mas agora eu quero uma coisa mais leve. Aí eu cheguei na dinâmica da [nome da empresa] e todo mundo era muito simpático. A dinâmica foi muito leve. Eles te deixavam muito à vontade o tempo todo. Aí eu achei que tinha muito mais a ver com o meu jeito de ser do que um lugar todo formalzão, todo cheio de requinte. (Elisa)

Para o grupo de repórteres, trabalhar na redação de um grande e renomado jornal teve alto grau de importância, relacionado ao próprio imaginário que é construído na profissão de jornalista. Dois deles (Bruno e Janaína), inclusive, já estavam efetivados em outras empresas, mas optaram por ingressar na empresa em funções temporárias.

Um amigo meu estava no [nome do jornal] e me disse: “Olha tem uma vaga temporária aqui e eu indiquei o seu nome”. Aí me ligaram e eu falei: “Ué, por que não? Por que não tentar trabalhar no maior jornal do país?”. Eu pensei: “Se é para fazer jornalismo, no Rio de Janeiro, é pra trabalhar no [nome do jornal]”. (Janaína)

Também foi interessante observar que estagiários com formação em jornalismo – mas aprovados no processo seletivo para estagiar em outras áreas – buscavam, na verdade, uma oportunidade para atuar na Redação. No entanto, enfrentaram uma grande dificuldade de mobilidade interna:

O que me atraiu para a empresa é que eu estaria do lado da Redação. Então, na verdade, seria um atalho, mas isso não aconteceu. (Juliana)

## 5.2. Primeiras impressões

O segundo momento do processo de socialização, chamado de encontro (Robbins, 2009), ocorre quando o funcionário

recém-chegado compreende efetivamente como a empresa é e confronta a realidade com suas expectativas iniciais, podendo haver divergência ou não. Nos depoimentos coletados, observou-se que essa etapa do encontro é marcada por uma alta expectativa e também por grande insegurança. Com relação à insegurança, Kim *et al.* (2005) explicam que o novo empregado vivencia um choque de realidade ao juntar-se à organização. Viviane, por exemplo, utilizou o adjetivo “chocada” para descrever seu primeiro contato com a empresa.

Eu fiquei assim meio chocada. Sabe chocada positivamente? Eu olhei e falei assim: “Caramba, isso tudo é verdade? Eu estou aqui dentro!” (Viviane)

Os autores explicam ainda que esse choque pode ocorrer por três razões. A primeira é que o novo funcionário precisa lidar com as diferenças entre suas expectativas e a realidade. A segunda é que os novatos ainda não se sentem confortáveis para interagir e prever as respostas dos outros. Nessa relação do novo integrante com o grupo, foi possível identificar diversos depoimentos em que os entrevistados afirmaram utilizar o comportamento dos membros mais antigos como referência e exemplo a ser seguido. A terceira e última razão é que as contribuições esperadas do novo empregado ainda não estão totalmente claras no início, havendo uma falta de identificação com o próprio trabalho e com as atividades que estão acontecendo ao redor (Kim *et al.*, 2005). Esse problema foi constatado nos três grupos – de estagiários, repórteres e analistas –, conforme exemplificado no seguinte relato:

No começo, eu fiquei meio assustado porque era muita coisa para fazer... Fiquei muito perdido no começo, muito perdido mesmo. Até falei com a menina que me indicou: “Cara, eu estou muito perdido”. Aí ela falou: “No começo é assim mesmo, porque é uma coisa totalmente diferente do que você fazia e tal”, mas depois eu fui me acertando. (Michel)

Ao descrever suas primeiras impressões sobre a empresa, os entrevistados utilizaram palavras como “encantamento”, “euforia”, “entusiasmo”, “deslumbramento” e “empolgação” para relatar seus sentimentos diante daquele ambiente inteiramente novo. Eles foram estimulados a tentar sintetizar em uma palavra ou em uma imagem sua primeira percepção ao entrar na empresa. A partir das análises, foi possível fazer um agrupamento em três blocos distintos. No primeiro, que se refere à empresa em si, foram citadas palavras como “grandiosidade” e “estrutura” para descrever o tamanho e o porte da empresa. O segundo bloco refere-se às pessoas. Os entrevistados utilizaram palavras como “acolhimento”, “receptividade”, “amizade” para descrever a percepção e a relação com suas equipes de trabalho. O terceiro e último bloco refere-se ao ambiente de trabalho, em que os entrevistados citam a “informalidade”, a “descontração” e o “bom clima” da empresa.

Pra mim era uma empresa gigante. [...] Você chegar naquele ambiente enorme, muita gente, um mundo de coisas pra você aprender, um monte de áreas que eu nunca tinha visto, nem sabia que existia, sabe? (Paula)

Eu cheguei na equipe e fui super bem recebida. A equipe era muito bacana. Pessoas muito diferentes, mas cada uma com o seu jeitinho. A percepção que eu tive deles foi a melhor possível e eles me ajudaram muito. (Roberta)

Acho que a empresa tem um clima excepcional. É uma coisa muito diferente. Hoje eu consigo perceber isso. No meu atual trabalho, as pessoas estão focadas o tempo inteiro no computador e às vezes não param para olhar pro lado e falar “bom dia”. (Simone)

Daniel, por exemplo, usou a expressão “me senti muito em casa” para descrever o momento inicial de sua adaptação e integração à empresa. Na análise das entrevistas, percebeu-se que a receptividade das pessoas e a informalidade do ambiente foram dois importantes facilitadores no processo de integração. Essas características são apontadas com muito peculiaridades da empresa e percebidas inclusive em relação aos níveis hierárquicos superiores. Em outras palavras, a receptividade e a informalidade também apareceram como traços característicos dos executivos que ocupam cargos mais altos.

Quando você entra num ambiente em que você não conhece ninguém, as pessoas fazem toda a diferença. Se as pessoas te recebem bem, se elas estão de braços abertos, se elas passam por você e já falam com você como se você fosse uma pessoa mais antiga [...]. O ambiente é muito importante para a integração. (Mariana)

Eu esbarrava com pessoas no elevador e percebia que pareciam amigos de longa data. As pessoas são muito receptivas. Eu não sabia se eu estava dando “bom dia” para o diretor ou para outra pessoa. É uma atmosfera de informalidade, se eu precisar falar com o diretor, eu posso bater na porta dele. (Sueli)

Embora nem todos os entrevistados tenham tido oportunidade de passar por processos formais de socialização, constatou-se que aqueles que tiveram essa vivência a consideraram positiva para sua melhor integração e conhecimento da empresa, conforme também apontado por Cable e Parsons (2001). Viviane, por exemplo, diz que, em sua opinião, “todas as empresas tinham que fazer isso” e que ela não teve essa mesma experiência em seu segundo emprego. Suzana também reconhece a importância da socialização formal, conforme o relato a seguir.

Tinha gente de todas as áreas, redação, pessoal de administração, engenharia. Foi legal porque todo mundo conhece a empresa junto e você mantém uma rede de contatos ali que eu acho muito importante. Porque a gente sabia exatamente onde a área de um impactava na área do outro e a gente manteve aquele contato. (Suzana)

O comportamento observado, a partir do exemplo de funcionários que estavam havia mais tempo na empresa, também parece ter sido essencial para uma compreensão adequada das regras – explícitas e implícitas – daquele ambiente. Tanto Hofstede (1998) quanto Schein (1982) falam sobre a importância do aprendizado das práticas organizacionais. Nesse sentido, funcionários mais antigos eram percebidos como “parceiros” ou “gurus”, na medida em que davam apoio técnico-funcional, mas principalmente como exemplo a ser seguido. Os membros mais antigos ajudam, portanto, a minimizar a sensação inicial de insegurança, como destaca Schein (2009) ao descrever a importância do *feedback* fornecido pelos veteranos aos novatos. Paula, por exemplo, destaca:

No primeiro mês, eu tive muita ajuda, além da minha coordenadora, eu também tive uma analista que foi muito parceira. (Paula)

### 5.3. Percepções sobre a cultura

Apesar da informalidade mencionada anteriormente, que contribuía no sentido de facilitar o processo de socialização, os entrevistados destacaram alguns traços da cultura da empresa que, de certa forma, contrastam com essa característica. Palavras como “engessada”, “conservadora” e “pesada” também foram utilizadas para descrever a empresa e mostraram-se associadas à hierarquização, à centralização e ao processo decisório lento. Cabe aqui destacar que esses aspectos podem frustrar o jovem que deseja expressar livremente suas ideias – independentemente de sua posição hierárquica – e que almeja um retorno rápido para si mesmo e para suas contribuições (Lombardia *et al.*, 2008; Cavazotte *et al.*, 2012). Dois outros traços culturais emergiram em praticamente todas as entrevistas: o aspecto relacional e a estabilidade. Ambos foram mencionados de forma expressiva nos depoimentos e estão associados a percepções tanto positivas quanto negativas.

Quanto ao aspecto relacional, saber relacionar-se com as pessoas parece ser muito valorizado na empresa. É possível, inclusive, que esse lado relacional tão intenso esteja diretamente ligado à forma com que os novos integrantes percebem a receptividade das pessoas e a informalidade do ambiente. Os relacionamentos construídos e as amizades foram tão significativos que, muitas vezes, chegaram a pesar na decisão de deixar a empresa. Por outro lado, esse traço cultural é percebido por alguns entrevistados sob uma perspectiva negativa, quando as

relações de amizade se sobrepõem às relações de trabalho, como descrevem os entrevistados Elisa e Michel, que trabalhavam em áreas distintas:

Eu percebo que é uma empresa focada nas relações. Tanto pro lado positivo quanto pro lado negativo. [...] O relacional pro lado negativo é você – pela relação que se estabelece com as pessoas – não conseguir separar. Você é amiga, então pode. Não é amiga, então não pode. E isso é muito ruim em um ambiente empresarial, sabe? Regra é regra. Amigos, amigos, negócios à parte. (Elisa)

Eu acho que na [nome da empresa] – não sei se em toda empresa é assim – as amizades são colocadas acima do trabalho. O trabalho não é tão valorizado. Se você tem um bom relacionamento, você consegue o que você quer. [...] Você tem uma facilidade maior de crescer tendo um relacionamento bom com as pessoas. (Michel)

Por ser uma empresa com grande número de profissionais com muitos anos de casa, a estabilidade também foi citada pelos entrevistados como característica da cultura da empresa. Da mesma forma que o aspecto relacional, a estabilidade é vista de forma tanto positiva quanto negativa, como descreve Paula:

É bom você ter uma estabilidade, mas é ruim porque você fica estagnado. (Paula)

Alguns entrevistados acrescentaram que empregados com mais tempo de empresa tendem a ser mais valorizados, enquanto outros associaram estabilidade com acomodação, que tenderia a aumentar com a senioridade.

Eu via algumas pessoas acomodadas, principalmente em outras áreas, eu via algumas pessoas com cargos de gerência e falava: “Pô, o que esse cara está fazendo lá?”. Eu não entendia muito bem. Eu via que o cara estava lá sentado em cima do cargo e está lá porque ninguém vai mandar embora mesmo e ele está ganhando um puta de um salário. (Daniel)

Eu acho que o pessoal mais novo tinha uma vontade de crescer como era a minha – e caía no mesmo problema que o meu, que era não conseguir ter oportunidade. E o pessoal que era mais velho já estava acomodado, então não tinha esse problema. (Michel)

Essa característica da cultura da empresa tende a explicar, em certa medida, o perfil de rotatividade mencionado anteriormente, segundo o qual a maior parte dos empregados que

deixa a empresa pertence à geração Y. Alguns entrevistados efetivamente disseram perceber uma rotatividade maior entre os jovens, com “muita gente boa indo embora”. O próprio Michel complementa:

Eu não vejo rotatividade nas pessoas com mais tempo de casa, são raras as exceções. Tanto que a rotatividade é muito de pessoas mais novas. (Michel)

#### 5.4. Aspectos valorizados pelo jovem

A busca por desafio no trabalho foi identificada como principal fio condutor para as decisões de carreira de praticamente todos os entrevistados. Além disso, as oportunidades de desenvolvimento e aprendizado e a questão do equilíbrio vida-trabalho também emergiram como relevantes, em linha com os achados de Cavazotte *et al.* (2012).

Ao estudar a construção da carreira a partir da perspectiva de um grupo de 31 universitários, Oliveira (2009) desenvolveu um quadro que apresenta as dimensões do trabalho desejado, identificando as seguintes características mais valorizadas por esses jovens: trabalho analítico, complexo, com alta visibilidade, pouco rotineiro, e com amplitude macro ou estratégica. No presente estudo, também foram encontradas evidências de que o jovem não se sente valorizado ao realizar um trabalho burocrático, rotineiro e operacional, conforme relatos a seguir.

O que mais me incomodou foi ver que a maior parte das minhas atividades não era de análise. Eu entendo que o analista é para analisar e eu estava fazendo muito pouco trabalho analítico. (Guilherme)

Eu pensava: “Se eu continuar aqui, eu vou morrer nisso”. Estava super desanimada porque estava fazendo uma coisa repetitiva, repetitiva. Era algo que eu não queria mais fazer, eu já sabia fazer. (Roberta)

A sensação que eu tinha é que eu vou ser burro de carga aqui. Eu não quero isso pra mim. A sensação é que eu não precisava pensar ali, era pura operacionalidade. Eu não estava feliz no jornal fazendo o que eu fazia. Eu me sentia muito operacional. Eu não sentia que tinha uma função estratégica. (Mariana)

Lombardia *et al.* (2008) também descrevem que a expectativa de carreira dessa geração está baseada em um tipo de trabalho que ofereça desafios constantes. Muitos relatos indicaram que o domínio das tarefas executadas contribuiu para reduzir o desafio e a motivação, sendo um fator importante na decisão de deixar a empresa. Talvez, por esse motivo, alguns tivessem buscado mobilidade dentro da própria empresa, como uma forma de renovar suas perspectivas de aprendizado, desenvolvimento

e crescimento. Essa visão é corroborada por Cappelli (1999), que explica que empregados, em especial os mais novos, estão preocupados em incrementar seus currículos com realizações que aumentem sua empregabilidade.

Os participantes também mostraram valorizar o acesso a oportunidades de desenvolvimento, corroborando resultados de outras pesquisas conduzidas no País (Towers Perrin, 2006; Cavazotte *et al.*, 2012). A busca da empregabilidade emergiu como ponto fundamental na trajetória profissional desse jovem e, nesse sentido, observou-se uma expectativa de mão dupla nas relações de trabalho. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que reconhece que cabe a ele a gestão de seu desenvolvimento e de sua competitividade profissional, o jovem percebe a empresa como responsável por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua (Veloso *et al.*, 2008).

Notou-se também que o desenvolvimento profissional era frequentemente associado à questão do aprendizado formal. Alguns entrevistados citaram como aspecto positivo da empresa os investimentos em treinamento. A universidade corporativa foi lembrada espontaneamente por vários deles. Por outro lado, quando não há oportunidade de realizar algum treinamento desejado, há uma sensação de não valorização por parte da empresa.

Com relação ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, o tempo emergiu como algo bastante importante para os entrevistados, que buscam administrá-lo da melhor maneira possível. Mesmo sendo mais inquietos profissionalmente, valorizam a vida além do trabalho e desejam sentir que são donos do próprio tempo, mesmo que seja para dedicar-se ao próprio trabalho.

Uma coisa que é muito importante pra mim hoje é essa questão do horário. [...] Eu não digo nem de flexibilidade de horário, mas um horário que eu consiga fazer as outras coisas que eu quero na minha vida. (Juliana)

Eu gosto de ser dono do meu nariz, dono do meu tempo. Porque, quando você é funcionário, você vende seu tempo pra empresa, né? [...] Aqui [no trabalho atual], eu encontrei um cara que tem o mesmo perfil que o meu. Ele quer resultado. Ele nunca me perguntou: “Por que você não veio hoje pro escritório?”. (Rodrigo)

Barreto *et al.* (2010), num estudo realizado com profissionais de recursos humanos, identificaram que a promoção de maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal foi apontada como o mais importante desafio a ser enfrentado pela área nos próximos anos. Segundo os autores, a flexibilização da jornada de trabalho seria uma das formas para a conciliação de obrigações e responsabilidades nesses dois campos. Com

relação à empresa pesquisada, alguns entrevistados citaram a preocupação com o bem-estar do funcionário e a carga horária como aspectos positivos.

A [empresa] tem uma preocupação de ter um ritmo de trabalho, mas sem ser aquela coisa louca... Eu acredito muito – e hoje em dia as pessoas esquecem um pouco – no tripé família, trabalho e lazer. Tem que ter os três. Não adianta ter essa coisa louca de “encher a boca pra falar que eu trabalho 16 horas por dia”. (Daniel)

A parte de carga de trabalho também era positiva. Era uma empresa “vamos fazer, vamos trabalhar”, mas não é uma empresa que tira o seu couro, sabe? [...] A parte do horário, horário flexível, eu achava muito bom. Eu valorizo isso pra fazer outras coisas que não são apenas o trabalho. (Paula)

Embora alguns entrevistados tenham feito menções positivas à carga horária, Verônica aponta uma realidade diferente encontrada na redação – uma área com características bastante peculiares –, indicando haver uma subcultura forte e diferenciada da observada no restante da empresa. A entrevistada explica que seu momento de vida pessoal e suas aspirações não foram compatíveis com o ritmo intenso de trabalho na redação do jornal. A falta de equilíbrio entre vida e trabalho foi determinante para sua decisão de sair da empresa, após um ano e meio de trabalho.

### 5.5. Metamorfose e decisão de sair

A metamorfose é uma etapa crucial que implica a decisão de permanecer ou não na organização (Allen, 2006; Robbins, 2009). No caso dos participantes, dois fatores centrais parecem ter contribuído para a decisão de sair – a falta de mobilidade interna e a ausência de desafios profissionais –, a despeito de diversos relatos que mostram admiração pela empresa e saudades do tempo em que lá estiveram. Ambos os aspectos parecem estar associados ao desejo de ter um trabalho interessante e prazeroso, mas também refletem uma preocupação com a empregabilidade, conforme as colocações de Oliveira (2011). A maior parte dos participantes ressentiu-se de não ter tido as oportunidades de desenvolvimento e a mobilidade interna que esperavam.

Depois de uns dois anos trabalhando na mesma área, eu comecei a querer explorar outras coisas. Eu não tinha intenção inicialmente de sair. Eu tinha essa expectativa de ir pra outra área, queria ver outras coisas dentro da própria empresa, mas não queria sair. Só que não rolou... Aí chegou uma hora que eu falei assim: “Chega, não dá mais”. (Sueli)

No início, eu acreditei que eu aprenderia bastante, mas as minhas expectativas foram minando. Eu imaginei que seria mais aproveitado do que eu fui. (Guilherme)

Outro ponto que pode ter influenciado essa percepção de estagnação diz respeito à prática, que parecia estar sendo amplamente adotada na empresa, de efetivação de estagiários antes da conclusão da graduação e antes mesmo do término do período regular de estágio, que é de um ano. Esse foi o caso de seis dos 11 estagiários que participaram da pesquisa, num movimento possivelmente adotado como mecanismo de retenção. O problema é que essa aceleração inicial não parece manter-se no decorrer da trajetória profissional, o que pode estar associado à ideia de “carreira lenta” apontada como característica da cultura da empresa. Dessa forma, alguns desses jovens passaram a acreditar que era preciso sair da empresa para continuar crescendo e desenvolvendo novas habilidades.

Eu tinha certeza que era algo que eu precisava fazer. Eu precisava para o meu crescimento profissional. Porque se eu continuasse na [nome da empresa], eu até poderia virar pleno, mas eu iria continuar na mesma equipe, fazendo o mesmo trabalho, e eu não queria. Eu queria uma coisa nova. Eu não estava feliz com o que eu estava fazendo. Eu precisava ver o mundo, adquirir bagagem profissional. (Roberta)

Naturalmente, a esses dois fatores principais – falta de mobilidade e ausência de desafios – somaram-se outros de caráter mais individual, incluindo questões de ordem financeira, problemas com o gestor imediato e fatores de ordem pessoal, não relacionados diretamente a problemas ou frustrações vividas na empresa. Tendo em vista essas motivações para a decisão de sair, foi possível agrupar os entrevistados em três diferentes perfis, chamados de **idealistas**, **carreiristas** e **imediatistas**. Diferenças de atitudes e motivações em relação à carreira já haviam sido identificadas em outros estudos com jovens da geração Y. Cordeiro (2012), por exemplo, numa pesquisa com 2.376 jovens brasileiros, inspirada nos modelos de carreira proteana e sem fronteiras, identificou oito perfis ou atitudes em relação à carreira. Oliveira (2011), por sua vez, num estudo qualitativo com estudantes de administração, identificou quatro perfis ou tipos ideais, levando em conta suas aspirações de carreira e percepções sobre o mercado de trabalho.

Em linhas gerais, pode-se dizer que os idealistas saíram da empresa para realizar sonhos pessoais, refletindo a busca por significado pessoal e identificação com o trabalho – o chamado *know why* apontado por DeFillippi e Arthur (1994). Os carreiristas optaram por sair para crescer profissionalmente, buscando oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento em outras empresas, ou a ampliação de seu *know-how* (DeFillippi & Arthur, 1994). Os imediatistas, por sua vez, tiveram na recompensa financeira o principal motivador para sua saída.

### 5.5.1. Idealistas – em busca de um sonho

Os idealistas, como o próprio nome diz, têm uma visão mais idealizada do trabalho. Esperam que a atividade profissional que desempenham contribua diretamente para sua realização pessoal. Não buscam um trabalho visando a salário, benefícios ou outras recompensas extrínsecas. Querem sentir-se valorizados e reconhecidos e são capazes de abrir mão de uma oportunidade que seja melhor financeiramente. As seis entrevistadas que se encaixam nesse perfil – todas mulheres – saíram da empresa para ganhar menos ou o equivalente e, em alguns casos, sem estabilidade. Para elas, a decisão de sair da empresa não foi fácil e o processo é descrito como “difícil”, “sofrido”, “doloroso”. Isso porque, em certa medida, eles abandonaram a perspectiva de um emprego estável para buscar a realização de seus objetivos pessoais. Nesse grupo, foi possível observar um discurso um pouco mais ressentido. Palavras como “magoada”, “decepcionada” e “frustrada” foram usadas para falar sobre o momento da saída.

Não foi fácil pra mim tomar a decisão de sair, né? Porque era um sonho que estava sendo desconstruído. Um sonho do meu pai também, um sonho meu, e um sonho também de provar muito – porque eu lembro que eu queria provar que eu era capaz. Eu lembro que chorei pra caramba. (Mariana)

Eu fiquei muito mexida quando saí de lá. Quando eu comecei no novo emprego, eu fiquei um tempo de luto. Eu comprava o jornal e ficava assim: “Ai que matéria legal, poderia ter sido minha”. Eu ficava imaginando, sabe? (Verônica)

Mariana vivenciou um período muito difícil de quebra de expectativas em seu estágio. Não estava mais feliz e tomou a decisão de sair da empresa e direcionar sua carreira para a vida acadêmica. Simone também fez a opção pelos estudos, já que sonhava ter uma formação fora do País. Não tinha intenção de sair da empresa. Ao saber que sua solicitação de licença não seria atendida, optou por pedir demissão. Juliana é jornalista, mas estava atuando em outra área. Mesmo com o apoio de sua gestora, não conseguiu uma movimentação interna para trabalhar na redação. Optou por sair, mesmo sendo para uma empresa pequena e pouco conhecida, para trabalhar fazendo o que gosta: jornalismo. Sueli também descobriu uma nova área de interesse e não encontrou uma oportunidade de mudança interna. Optou por deixar a empresa para trabalhar em uma consultoria. Verônica e Janaína são duas repórteres que também foram atrás de suas realizações pessoais. Verônica optou por ser autônoma, sem benefícios, para ter mais qualidade de vida. Janaína pediu demissão – mesmo ganhando menos – pois encontrou uma oportunidade de buscar um novo caminho na profissão. Ela sentia que “tinha muito mais para oferecer do que estavam me pedindo”.

### 5.5.2. Carreiristas – em busca de crescimento

Os seis entrevistados com esse perfil saíram da empresa não necessariamente por salários maiores, mas pela vontade de aprender coisas diferentes e crescer profissionalmente, já que valorizam muito seu desenvolvimento profissional. Alguns até encontram oportunidades financeiramente melhores e, nesses casos, dizem que foi uma forma de “unir o útil ao agradável”.

Uma pessoa me indicou e falou que tinha pintado uma oportunidade nesse lugar em que estou hoje. Eu fui de cara para essa oportunidade porque juntou a fome com a vontade de comer. (Guilherme)

Eu fui trabalhar em uma área que eu gosto muito, me identifico, e é o que eu quero fazer para a minha vida. E fui ganhando mais. Isso uniu o útil ao agradável. Tanto que eu fui sem pensar. Eu recebi o telefonema e na hora falei: “Eu aceito, começa quando?”. (Michel)

Como são focados em suas carreiras, esses jovens não pensaram duas vezes para sair da empresa. Eles não têm tempo a perder, são confiantes e parecem ter clareza sobre o que querem profissionalmente. Paula, por exemplo, queria ser *trainee* em uma grande empresa. Traçou esse objetivo e estava disposta a fazer qualquer mudança, mesmo que fosse de cidade.

Nada iria me fazer ficar. Nem se eu tivesse sido promovida. Eu não deixei nem espaço para o meu gerente argumentar. Eu estava muito decidida a ir para uma coisa totalmente diferente, totalmente nova. Era um momento de vida e de carreira. (Paula)

Ao enumerar os fatores que motivaram sua saída, Roberta não coloca o salário – que no caso dela foi maior – em primeiro lugar, reforçando que sua decisão, assim como a de outros desse grupo, não foi pautada na questão financeira.

A primeira coisa, sem dúvida, foi o trabalho em si. A segunda coisa foi ser analista pleno, porque, com a experiência que eu tinha, eu achava que eu já devia ser pleno na [empresa]. A outra coisa que me chamou muito a atenção, que eu acho que eu posso colocar tranquilamente em terceiro lugar, antes do salário, foi conhecer outra indústria. Foi abrir o leque, abrir minha visão. Conhecer uma indústria nova, ter coisas novas pra aprender. Eu acho que precisava disso. (Roberta)

Ao contrário dos idealistas que, em geral, passaram por um processo de decisão mais lento e sofrido, para os carreiristas, os únicos aspectos que parecem ter sido sentidos no momento

da decisão de sair foram a perda do convívio com os amigos e o bom clima característico da empresa.

### 5.5.3. Imediatistas – só quero dinheiro

Este grupo parece ser bastante motivado por recompensas extrínsecas, especialmente financeiras. Para os três entrevistados com esse perfil – o jornalista Bruno, o publicitário Daniel e o administrador de empresas Rodrigo – dinheiro é fundamental. Suas ambições profissionais e projetos de vida podem ser distintos, mas todos priorizam a questão financeira. Estão dispostos a trabalhar muito e a ter uma jornada de trabalho intensa, em troca de boas recompensas financeiras.

Você começa a entrar numa fase que você já está chegando perto dos 30, querendo sair de casa, querendo construir uma família e tal, e não dá pra você fazer isso tudo ganhando x reais por mês. Então foi mesmo a parte financeira que pesou. Pintou essa oportunidade no mercado financeiro, que eu queria muito e era um salário maior e tinha a questão do bônus. Eu vislumbrei e falei: “Cara, agora é a hora de entrar no mercado financeiro e entrar de cabeça”. (Daniel)

Os três queriam crescer profissionalmente para ganhar mais – e rápido. Daniel, por exemplo, entrou como analista pleno e, ao longo dos dois anos em que permaneceu na empresa, não obteve nenhuma promoção ou aumento de salário. O que motivou sua decisão de sair foi a percepção de que o tempo estava passando e ele “continuava ganhando a mesma coisa”. Daniel, depois de outras experiências em empresas, optou pelo empreendedorismo, mesmo caminho trilhado por Rodrigo que, no depoimento a seguir, destaca seu foco predominantemente financeiro:

Jornal não era um negócio que eu queria. Queria um negócio que desse dinheiro. Ou trabalhar em banco, ou trabalhar em petróleo, coisas que envolvem dinheiro de verdade. Isso sempre foi muito importante pra mim, e que eu tivesse um poder decisório interessante. (Rodrigo)

Por fim, cumpre destacar que duas entrevistadas, que ocupavam posição de estagiárias, não se encaixaram em nenhum dos três grupos. Isso porque sua decisão de sair da empresa não foi motivada por razões pessoais, mas sim porque não havia espaço para sua efetivação, já que trabalhavam em áreas muito específicas e pequenas. Assim que entraram, Suzana e Viviane perceberam que suas chances de efetivação seriam reduzidas e optaram por procurar outra oportunidade profissional antes que seu período de estágio terminasse. Suzana fez vários processos seletivos e ingressou num programa de *trainees*.

Viviane aproveitou as férias da faculdade, partiu em busca de uma experiência profissional de dois meses no exterior e, quando retornou, foi contratada por outra empresa, mesmo sem estar formada.

## 6. CONCLUSÕES

Neste estudo de caso, buscou-se investigar dois momentos decisivos na trajetória de jovens profissionais em início de carreira: o ingresso na empresa e a decisão de sair. Para a maioria dos entrevistados, essa foi a primeira experiência profissional em uma grande corporação, marcando não apenas seu ingresso no mercado de trabalho como também o processo de formação de sua identidade profissional, em linha com o proposto por Rocha-de-Oliveira *et al.* (2012). Nesse sentido, muitos entrevistados referem-se à empresa como “escola”, “aprendizado”, “bagagem”, não apenas do ponto de vista do desempenho técnico de suas funções, mas principalmente em relação à própria disciplina do trabalho.

O primeiro objetivo proposto era identificar e analisar os principais fatores de atração à organização. Foi possível concluir que a reputação da empresa e de seu principal produto exerceu papel fundamental no interesse do jovem. O ambiente de trabalho – informal, descontraído e positivo – e a qualidade das relações também se mostraram importantes, na medida em que são percebidos como positivos e diferenciadores. O porte da empresa e os recursos de que dispõe foram outros aspectos percebidos de forma bastante favorável. No entanto, embora impressionasse positivamente num primeiro momento, esse conjunto de fatores – e, portanto, a proposta de valor para o empregado – pode não estar sendo suficiente para que a empresa se posicione de forma diferenciada no mercado de jovens talentos. Um dos entrevistados, por exemplo, disse que entrou “deslumbrado” e saiu achando a empresa “normal, comum”. Nesse sentido, destaca-se como implicação prática a necessidade de maior atenção ao desenvolvimento e à comunicação de uma proposta de valor que efetivamente contribua para ampliar a atratividade da empresa junto a esse grupo, percebido como importante para o alcance de seus objetivos estratégicos.

O segundo objetivo neste estudo era compreender, de forma geral, que aspectos influenciaram a decisão de sair e, mais especificamente, se havia algum aspecto relacionado à cultura da organização que poderia estar causando uma incongruência de valores indivíduo-empresa e a consequente rotatividade desses jovens (O’Reilly *et al.*, 1991). Comparando-se os principais traços culturais da empresa com os mais valorizados pelos participantes, foi possível perceber alguns contrastes. Na opinião dos entrevistados, o aspecto relacional e a estabilidade são características valorizadas e percebidas como positivas, mas também são vistas com ressalvas, na medida em que tendem a promover favoritismos e acomodação, prejudicando sua busca por desafios e o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional (Cappelli, 1999; Cavazotte *et al.*, 2012). Dessa

forma, como esses jovens – mesmo aqueles que têm uma visão mais tradicional e anseiam construir uma carreira organizacional (Veloso *et al.*, 2008) – não querem sentir-se estagnados e sem desafios, conclui-se que o viés relacional e a estabilidade são traços culturais relativamente incompatíveis com a mobilidade e o crescimento que eles tanto anseiam.

Ainda com relação à rotatividade, os dois fatores que mais parecem ter influenciado o desligamento voluntário dos participantes foram justamente a dificuldade de mobilidade interna e a falta de desafios no trabalho. Esse resultado ratifica a importância que os jovens parecem atribuir a um trabalho motivador, com sentido e pleno de desafios, como apontado por Lombardia *et al.* (2008), Oliveira (2009) e Cavazotte *et al.* (2012).

Para o jovem que quer “tudo ao mesmo tempo agora” – como diz a campanha de estágio da empresa – o incentivo à mobilidade interna pode ser importante, na medida em que oferece possibilidades de aprendizado, desafio e desenvolvimento dentro da própria empresa, priorizando o movimento intracompanhia. Muitos jovens afirmaram que esse início de carreira é uma fase de intensa descoberta e experimentação. Dizem que gostariam de ter tempo para “explorar mais, aprender mais” e posteriormente fazer suas escolhas profissionais. No entanto, as entrevistas indicaram claramente que, como mecanismo de retenção, a empresa vem efetivando estagiários antes da conclusão do curso de graduação, em alguns casos com cinco, seis ou sete meses de empresa. Essa estratégia pode ser válida em um primeiro momento, para evitar que o jovem procure outras oportunidades no mercado. Contudo, sem um programa

estruturado de *job rotation* e/ou de desenvolvimento de carreira após a efetivação, essa iniciativa pode levar à desmotivação do jovem e, conseqüentemente, à sua opção por sair da empresa.

Como implicação prática para a área de recursos humanos, é possível destacar duas estratégias que, de maneira abrangente, podem contribuir para a gestão e a retenção de jovens da geração Y. A primeira seria ampliar as oportunidades de mobilidade interna, permitindo que o jovem siga aprendendo e sendo desafiado no trabalho. A segunda seria investir em iniciativas formais de treinamento e desenvolvimento, como forma de valorização do jovem e de construção de seu “capital de carreira” (Veloso *et al.*, 2008).

Tendo em vista que a pesquisa envolveu 17 jovens de uma única empresa, os resultados aqui apresentados naturalmente não esgotam a compreensão dos fatores que determinam a atração e a rotatividade de jovens profissionais. Nesse sentido, seria pertinente o desenvolvimento de novas pesquisas que testem sua aderência junto a um grupo mais abrangente de jovens, de diferentes formações e que atuem em empresas de outros segmentos. Também, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa para investigar a regularidade na formação dos três perfis aqui apresentados – idealistas, carreiristas e imediatistas. A despeito das limitações, espera-se que as descobertas aqui discutidas possam agregar-se ao conhecimento acumulado nesse campo e contribuir para a gestão de empresas que precisam atrair e reter jovens, especialmente aquelas em que a renovação de seu quadro funcional tende a ser determinante para o alcance de seus objetivos estratégicos. ◆

## REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1994). O simbolismo e a cultura da empresa: dos arcaísmos conceituais às lições empíricas. In J-F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Allen, D G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.  
DOI: 10.1177/0149206305280103
- Baker III, H. E., & Feldman, D. C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193-202.  
DOI: 10.1016/1053-4822(91)90014-4
- Barreto, L. M. T. S., Silva, M. P., Fischer, A. L., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., & Amorim, W. A. C. (2010). Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Beckett, C. (2008, junho 21). A reinvenção da mídia. *O Globo*, Prosa & Verso. p. 1-2.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.  
DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.  
DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.006
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.  
DOI: 10.1006/obhd.1996.0081
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-22.  
DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at work: managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.  
DOI: 10.1348/096317905X25995

- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos*. Porto Alegre: Bookman.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162-180.
- Chimenti, P. C. P. S. (2010). *A TV aberta no Brasil e o desafio das novas mídias*. Tese de Doutorado, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Cordeiro, H. T. D. (2012). *Perfis de carreira da geração Y*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Corporate Leadership Council (CLC). (1999). *The role of the employment brand in employee attraction and retention*. Washington: CLC.
- Corseuil, C. H., Foguel, M., Gonzaga, G., & Ribeiro, E. P. (2013). A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro. In C. H. Corseuil, & R. U. Botelho (Orgs.), *Desafios à trajetória profissional dos jovens brasileiros* (Cap. 5, pp. 157-173). Brasília: Ipea.
- Coulter, K. & Sarkis, J. (2005). Development of a media selection model using the analytic network process. *International Journal of Advertising*, 24(2), 193-215.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324. DOI: 10.1002/job.4030150403
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese). (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-239. DOI: 10.1108/00483481011012809
- Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104-112.
- Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. DOI: 10.2307/2391853
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members: a longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*, 1981(1), 380-384. DOI: 10.5465/AMBPP.1981.4977138
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008, January). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1(1), 49-59.
- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 552-582. DOI: 10.2307/2393274
- Hofstede, G. (1998). *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência* (2a ed.). São Paulo: Aleph.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. DOI: 10.2307/256188
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65(11), 1612-1617. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.02.047
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.232
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lombardia, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la generación Y*. Documento de investigación, DI-753. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Meyer, P. (2007). *Os jornais podem desaparecer? Como salvar o jornalismo na era da informação*. São Paulo: Contexto.
- Oliveira, L. B. (2009). *Construindo uma carreira em administração: perspectivas e estratégias de jovens universitários do Rio de Janeiro*. Tese de Doutorado, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Coppead), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Oliveira, L. B. (2011). Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 83-95.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. DOI: 10.2307/256404
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional* (8a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha-de-Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bittencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar de geração Y no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.

REFERÊNCIAS

- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Silva, B. D. C. (2011). *A indústria de jornais e o desafio de novas mídias: uma análise sob o ponto de vista do consumidor*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Coppead), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2008). *The employer brand: a strategic tool to attract, recruit and retain talent*. Alexandria: SHRM.
- Towers Perrin. (2006). *Global workforce study: como atrair, reter e engajar talentos melhorando o desempenho dos negócios*. São Paulo/Rio de Janeiro: Towers Perrin.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. DOI: 10.1007/s10869-010-9165-6
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. DOI: 10.1177/0149206309352246
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. DOI: 10.1016/S0001-8791(02)00036-2
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ABSTRACT

**Attraction and voluntary resignation of young workers: a case study in the newspaper industry**

In this exploratory case study, developed into a large company of the newspaper industry, the purpose was to analyze factors of attraction and resignation of young people who voluntarily chose to leave the organization. The theoretical basis for this research was built on the following aspects: job and career aspirations of Generation Y workers; factors of attraction and retention, and organizational culture, given the organization's need to adapt its culture to the strategic competitive challenges it has been facing. The data collection was made through in-depth interviews with 17 members of the Generation Y, who chose to leave after at least one year working in the company. As main factors of attraction, there were the image and reputation of the company's leading newspaper, which greatly contributes to its employer brand. On the other hand, some traits of the organizational culture were in contrast with the participants' values, indicating a mismatch that may be leading the organization to lose young talent, considered important due to the identified need for a cultural change. Regarding the personal motivations to leave the company, three groups were identified – idealistic ones, career-oriented ones and immediatist ones – driven by different desires and professional perspectives.

**Keywords:** turnover, attraction and retention, organizational culture, youth, generation Y.

RESUMEN

**Atracción y rotación voluntaria de jóvenes empleados: un estudio de caso en la industria de la prensa**

En este estudio de caso de naturaleza exploratoria, desarrollado en una gran empresa de la industria de la prensa, el objetivo es analizar los factores de atracción y pérdida de jóvenes que decidieron voluntariamente dejar la organización. La base teórica de la investigación se sostiene en los siguientes pilares: aspiraciones de trabajo y carrera de la llamada generación Y, factores de atracción y retención, y cultura organizacional. Se pretende identificar la necesidad de adaptar la cultura de la empresa a los nuevos desafíos estratégicos y competitivos que está enfrentando. La recopilación de datos se realizó por medio de entrevistas en profundidad con 17 jóvenes de la generación Y que optaron por dejar la empresa después de al menos un año de prácticas profesionales y/o trabajo. Los principales factores de atracción fueron la imagen y la reputación del principal periódico de la empresa, que contribuyen en gran medida a la construcción de su marca empleadora. No obstante, algunos atributos de la cultura organizacional contrastaron con aspectos valorados por los participantes, lo que indica una incongruencia de valores, que puede llevar a que la empresa pierda jóvenes talentos, importantes ante la necesidad de renovar su personal y su cultura. Con relación a las motivaciones personales para dejar la empresa, se identificaron tres grupos de jóvenes – idealistas, carreristas e inmediatistas – orientados por diferentes deseos y perspectivas profesionales.

**Palabras clave:** rotación de personal, atracción y retención, cultura organizacional, jóvenes, generación Y.