

**ATRIBUTOS QUE ATRAEM A GERAÇÃO Y NA ESCOLHA DO EMPREGO
IDEAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES
VETERANOS**

**ATTRIBUTES THAT ATTRACT THE GENERATION Y IN CHOOSING
EMPLOYMENT: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF SENIOR
STUDENTS**

**LOS ATRIBUTOS QUE ATRAEN A LA GENERACIÓN Y EN LA ELECCIÓN
DEL TRABAJO: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
ESTUDIANTES DEL ÚLTIMO AÑO**

Christian Falaster

Graduado em Comunicação Social pela
Fundação Universidade Regional de
Blumenau (FURB)
christianfalaster@gmail.com

Manuel Portugal Ferreira

Doutor em Business Administration pela
David Eccles School of Business da
Universidade de Utah, EUA; Professor do
Programa de Mestrado e Doutorado em
Administração da Universidade Nove de Julho
manuel.portugal.ferreira@gmail.com

Clóvis Reis

Doutor em Comunicação pela Universidad de
Navarra, Espanha; Professor do Programa de
Pós-Graduação em Desenvolvimento
Regional da FURB
professorclovisreis@gmail.com

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 02/06/2014

Aceito em 08/05/2015

2ª versão aceita em 08/09/2015

3ª versão aceita em 17/11/2015

4ª versão aceita em 02/12/2015

RESUMO

A forma como a Geração Y valoriza o emprego é diferente das gerações anteriores, o que requer que as empresas se adaptem para captar e reter profissionais dessa geração. O objetivo geral deste estudo é identificar quais os atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego. Para tanto, coletaram-se dados por questionário junto a estudantes próximos ao final da graduação na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Neste trabalho, analisam-se os atributos rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, benefícios econômicos e responsabilidade social. Os resultados revelaram que essa geração valoriza de maneiras diferentes todos os atributos analisados. Esta pesquisa tem implicações práticas para as empresas quanto ao desempenho em conquistar e manter profissionais dessa geração.

Palavras-chave: Geração Y. Atratividade do emprego. Captação e retenção de talentos.

ABSTRACT

The way which Generation Y perceives and values employment is different from the prior generations, requiring companies to adapt in order to recruit and retain this generation's professionals. The main objective of this study is to analyze the attributes that attract Generation Y employees in employment choice, a set of data was collected by questionnaire presented to students in final phases of undergraduate courses in Universidade Regional de Blumenau (FURB). The analyzed attributes were: work routine, personal interactions, professional development, economic benefits and social responsibility. The results reveal that this generation values all the approached aspects, but in different ways. This study has implications to practices regarding the improvement of ways to captivate and retain talent in this generation.

Keywords: Generation Y. Employment attraction. Recruiting and retaining of employees.

RESUMEN

El modo cómo la Generación Y valora el trabajo es distinto de las épocas anteriores, lo que requiere que las empresas se adapten para atraer y retener a los profesionales de esta nueva generación. El objetivo de este estudio es analizar los atributos que atraen a la Generación Y en la elección de su trabajo, se ha realizado este trabajo, en el que se recoge un conjunto de datos por medio de cuestionarios aplicados junto a estudiantes en fin de carrera en Universidade Regional de Blumenau (FURB). Se analizan los atributos asociados a la rutina del trabajo, la interacción personal, el desarrollo profesional, los beneficios económicos y la responsabilidad social. Los resultados revelan que la muestra valora de distintas maneras los atributos examinados. El estudio tiene implicaciones prácticas para las empresas en lo que se refiere a las capacidades y la permanencia de los trabajadores de esta generación.

Palabras-clave: Generación Y. El atractivo del empleo. Competencias profesionales.

1 INTRODUÇÃO

Um artigo publicado na revista norte americana TIME (2013) indicou que o mundo está se deparando com a geração mais numerosa da história: a Geração Y, também denominada por *Millenials*. Esse artigo da TIME originou um extenso debate na mídia e, talvez mais pronunciadamente, nas redes sociais sobre o comportamento dessa geração. Em essência, a Geração Y é um coletivo com valores que vêm se consolidando ao longo das últimas gerações, culminando em jovens com uma visão diferente da vida, do emprego e das relações pessoais

(TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007; LIU et al., 2013), que não querem que o trabalho domine suas vidas (BROADBRIDGE; MAXWELL; OGDEN, 2007). O artigo da TIME também se refere ao grupo como a “Geração Eu-Eu-Eu”, para caracterizar jovens profissionais que colocam as suas necessidades pessoais acima dos interesses coletivos. Uma das facetas visíveis dessa geração é a facilidade com que mudam de emprego quando este não satisfaz os seus interesses pessoais ou profissionais (MARTIN, 2005). Para os membros da Geração Y, é fundamental que as empresas observem as necessidades individuais de

cada funcionário (TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007).

Os profissionais das gerações passadas, *Baby boomers* e a Geração X, estão a envelhecer e, gradativamente, a se aposentar (TWENGE et al., 2010). Assim, as empresas necessitam investir nas próximas gerações, mesmo quando o perfil e conjunto de valores pelos quais se pautam destoam dos seguidos pelas gerações precessoras. As áreas de recursos humanos precisam redesenhar práticas e sistemas de incentivos de modo a melhor agradar à nova geração de profissionais (HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009), entendendo que os indivíduos da Geração Y têm características peculiares na busca pelo emprego. Por exemplo, preferem empresas que os tratam de maneira individual, que investem nos colaboradores, que oferecem oportunidades de crescimento e evolução na carreira, que proporcionam uma rotina de trabalho variada e que propõem uma abordagem dinâmica e inovadora (TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007).

Um estudo publicado em 2013 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013) revelou que os jovens brasileiros têm facilidade em ingressar no mercado de trabalho, porém, têm dificuldade em se manter no emprego. Os

desligamentos ocorrem tanto por parte das empresas quanto por iniciativa deles (IPEA, 2013). As evidências apontam altas taxas de demissões por iniciativa própria; uma das possíveis consequências da falta de adaptação às características almejadas pela Geração Y (MARTIN, 2005).

Com uma autoestima elevada, aliada a uma oferta de emprego relativamente abundante, os jovens da Geração Y demitem-se para buscar empresas e empregos que ofereçam os atributos que valorizam. As condições macroambientais são propícias a essa mobilidade principalmente em períodos de crescimento econômico, quando a curva entre oferta e demanda de trabalhadores se inclina a favor destes (BOTHÁ; BUSSIN; DE SWARDT, 2011), especialmente para aqueles que são capazes de agregar valor. O verdadeiro talento é escasso (ELVING et al., 2012), e o capital humano e intelectual é a fundação da vantagem competitiva das empresas na economia contemporânea (BERTHON; EWING; HAH, 2005; ANTUNES, 2008; MOROKO; UNCLES, 2008). Assim, é preciso conhecer o que a Geração Y busca no emprego de modo a entender como as empresas precisam atuar para mantê-los em seus quadros.

O objetivo geral deste estudo é analisar quais atributos atraem a Geração

Y na escolha do emprego. Em particular, em sequência aos estudos de Berthon, Ewing e Hah (2005), foram analisados como os atributos rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos e responsabilidade social contribuem para tornar o emprego atrativo para a Geração Y. Metodologicamente, realizou-se um estudo quantitativo junto a estudantes de graduação próximos à conclusão de seus cursos na Universidade Regional de Blumenau (FURB), os quais já contemplam uma participação no mercado de trabalho. Os dados coletados por questionário, seguindo a proposta de Berthon, Ewing e Hah (2005), foram analisados por meio de equações estruturais simultâneas.

É necessário observar a Geração Y brasileira representada neste estudo com cautela, pois alguns autores defendem que não há uma geração mundial homogênea (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Há uma inegável gama de diferentes perfis dentre a juventude brasileira, frutos das desigualdades sociais presentes no país. Essas diferenças colocam em questão a unanimidade da Geração Y no Brasil, visto que jovens sem acesso à educação e à tecnologia têm grande dificuldade de inserção no mercado de trabalho (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Porém, não é

possível negar a existência da Geração Y no Brasil (VELOSO, 2012), pois a parcela dos jovens que efetivamente tem acesso à educação e à tecnologia tem a possibilidade de se comportar conforme a Geração Y retratada internacionalmente (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Recentes estudos têm comprovado que jovens trabalhadores de empresas de destaque têm atitudes em relação ao trabalho que condizem com a literatura internacional sobre o tema (VELOSO, 2012). Os que têm acesso ao curso superior podem não representar uma maioria da população, mas refletem uma parte importante, por se tratarem da força de trabalho qualificada disponível para as empresas, os principais candidatos a ocupar cargos estratégicos no futuro.

Este estudo é de interesse imediato para as empresas e, talvez mais especialmente, para as baseadas em conhecimento, que necessitam desenvolver estratégias de seleção, recrutamento e retenção dos seus jovens talentos da Geração Y. Contribui também, numa aplicação à realidade nacional brasileira, para entender melhor quais são os atributos que atraem essa geração a trabalhar nas organizações. No contexto nacional, em que há escassez de profissionais qualificados, importa conhecer as expectativas dos jovens da elite brasileira para desenvolver ações que eliminem a alta

rotatividade na busca do emprego ideal. Efetivamente, essa preocupação tem sido anunciada, sendo inclusive explorada pela mídia. Por exemplo, na revista Exame (2014) — “Onde as empresas erram na hora de lidar com a geração Y” — e no Jornal Hoje (2014) — “Jovens querem ter bom desempenho e reconhecimento no trabalho” —, exploram-se essas questões. Também internacionalmente o assunto tem sido escrutinado na mídia, identificando-se, por exemplo, artigos na Forbes (2013) “*The three paradoxes of Generation Y*”, e na USA Today (2005), “*Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*”.

Este artigo está organizado em quatro partes. Na primeira, é apresentada uma breve revisão de literatura. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a descrição das variáveis, amostra e procedimentos utilizados na análise dos atributos valorizados na procura do emprego. Na terceira parte, são apresentados os resultados. Por fim, conclui-se com uma discussão dos resultados, apontando limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para analisar a relação da Geração Y com o mercado de trabalho, importa

entender porque as pessoas trabalham e quais suas motivações e expectativas face às organizações. A relação laboral tem evoluído significativamente desde o início do século passado, fruto de contextos econômicos, conquistas dos trabalhadores e sindicatos, evoluções técnicas e tecnológicas da organização do trabalho, e pela incorporação de ensinamentos de autores como Taylor (1911), Fayol (1916), Maslow (1943), Herzberg (1959), McGregor (1960), Weber (1930), Marx e Engels (1904). Hoje, os trabalhadores são considerados como os ativos fundamentais (BOTHÁ; BUSSIN; DE SWARDT, 2011), especialmente em setores e atividades em que o trabalho “cognitivo” ou “intelectual” representa uma grande parte da cadeia produtiva (ANTUNES, 2008).

A forma como as empresas tratam os trabalhadores e o perfil de competências exigidas têm evoluído marcadamente e como reação às novas exigências de um mercado mais aberto, competitivo, globalizado e com produções intensivas em conhecimento. Atualmente é amplamente aceito que as empresas precisam atuar sobre fatores motivacionais para o sucesso de captação e retenção de talentos. No entanto, os fatores motivadores parecem estar em mudança, e não são apenas financeiros ou pecuniários como demonstraram os estudos de Elton Mayo

(1933) na *Western Electric Co*, EUA, os quais deram origem à Teoria das Relações Humanas e foram pioneiros em mostrar que, para além de um homem econômico, existe um homem social. Segundo Mayo (1933), aspectos como a integração social do indivíduo, a interação com os agentes restantes e, em especial, com o grupo em que se integram, as recompensas (ou sanções) sociais, a atuação em grupos informais, o conteúdo do cargo, das tarefas desempenhadas, e os aspectos emocionais são cruciais para motivar os trabalhadores. De forma similar, é possível estender a valorização dessas características do emprego a quem procura o emprego. Por exemplo, Grint (2001) destacou que, ao contrário dos modelos tradicionais, a principal motivação do trabalho é a interação social, e não o dinheiro.

A motivação que, em especial na Escola Clássica da Administração como surge nos trabalhos de Taylor (1911), atribuía apenas a fatores financeiros ou de remuneração a geração de motivação ganha, assim, uma nova e mais ampla dimensão. Giddens (2009) resumiu um conjunto de motivações, porventura mais contemporâneas, que motivam os trabalhadores: dinheiro, nível de atividade, variedade de atividades desempenhadas, estrutura temporal (a rotina estabelecida), contato social e identidade pessoal.

2.1 A Geração Y no mercado de trabalho

A definição de quando uma geração começa e outra termina nem sempre é clara ou mesmo consensual entre os acadêmicos. No caso da Geração Y, alguns autores delimitam-na como os nascidos entre 1977 e 1994 (BROADBRIDGE; MAXWELL; OGDEN, 2007; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009), 1978 e 1994 (EGRI; RALSTON, 2004), 1981 e 1999 (BOLTON et al., 2013) e 1982 e 1999 (TWENGE et al., 2010). Neste estudo, é considerado o padrão de Egri e Ralston (2004), por se tratar do trabalho com o maior impacto, sendo amplamente citado e, portanto, aceito.

Jorgensen (2003) identificou várias gerações que podem ser observadas ao longo dos últimos anos. A primeira delas são os *Baby-boomers*, geração que nasceu no pós-guerra, entre 1946 e 1962, e que estão atualmente caminhando para a aposentadoria. A geração dos *Baby-boomers* valoriza o trabalho em equipe, visão orientada ao processo, comprometimento e lealdade à empresa, empregos de longo prazo e sacrifício para chegar ao sucesso.

Em seguida tem-se a *Geração X*, composta pelos nascidos entre 1963 e 1978, valoriza a autonomia e independência, comunicação aberta, uma

orientação voltada à ação, a busca de habilidade e expertise. Os membros da Geração X não têm grande lealdade pela empresa, mas preferem direcionar sua lealdade às pessoas. Eles presenciaram uma revolução econômica no Brasil, criando seus filhos com oportunidades que não tiveram.

Já a *Geração Y*, por sua vez, inclui os nascidos a partir de 1978 até 1994 (EGRI; RALSTON, 2004). É uma geração composta por indivíduos confortáveis com a mudança, abertos, tolerantes e costumam ter autoconfiança, otimismo com o futuro e ética no trabalho (JORGENSEN, 2003). As características da Geração Y despertaram uma discussão sem precedentes no Brasil, presente na mídia e nas redes sociais (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012).

Vale citar a *Geração Z*, sucessora da Geração Y, composta por nascidos ao final da década de 90, reúne indivíduos que já nasceram num ambiente completamente conectado e computadorizado, incapazes de compreender o mundo sem as facilidades tecnológicas de um computador e da internet (FREIRE; LEMOS, 2008). Essas gerações se diferenciam quanto à visão sobre o trabalho, principalmente na sua dedicação à empresa, e quanto aos valores associados a ele (JORGENSEN,

2003; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; VASCONCELOS et al., 2010; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013).

Como membros da Geração X, os pais da Geração Y procuraram dar aos filhos uma atenção que não receberam em suas infâncias (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). As famílias não foram apenas polos de proteção e segurança para os filhos, mas também estruturaram as suas vidas num sistema em que eram reconhecidos pelos seus esforços, eram ensinados a fazer suas próprias escolhas e a questionar a autoridade. Essa criação repleta de atenção faz com que a Geração Y entenda que empregadores deveriam oferecer mais aos seus funcionários (GURSOY; CHI; KARADAG, 2013).

É necessário compreender que há uma Geração Y no Brasil, porém, ela não é uma representação unânime da juventude do país. Os jovens brasileiros provenientes de famílias com pouco acesso à educação e situação financeira desfavorecida não têm as condições para se comportarem conforme Geração Y retratada nos estudos internacionais, principalmente devido a uma difícil inserção no mercado de trabalho (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Porém, as características internacionais da Geração

Y estão presentes nos jovens que caracterizam a elite brasileira que tem acesso à educação e à tecnologia (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012; VELOSO, 2012).

Nos ambientes de trabalho, é observável que uma nova geração chega ao mercado com valores, atitudes e comportamentos diferentes das suas predecessoras (TWENGE et al., 2010; MCELROY; MORROW, 2010), mas o convívio entre as diferentes gerações é necessário (STANDIFER et al., 2013). Para as empresas, o desafio está em lidar com os membros da Geração Y e em administrar perfis substancialmente heterogêneos em seus quadros (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; JONSEN et al., 2013; STANDIFER et al., 2013).

Os membros da Geração Y apresentam uma maior vontade de deixar a empresa onde trabalham, quando comparados com membros das outras gerações, isso pode induzir problemas para as empresas (KIM; KNIGHT; CRUTSINGER, 2009). Os membros da Geração Y priorizam valores relacionados à liberdade, mais que seus predecessores (CENNAMO; GARDNER, 2008), e apresentam uma menor satisfação com seus empregos atuais em relação às outras gerações. Isso se torna ainda mais importante quando observado que os

jovens tendem a ter maiores conflitos no ambiente de trabalho (SCHIEMAN; REID, 2008). Essas características dos profissionais de hoje diferem das do passado (ELVING et al., 2012). Twenge et al. (2010) recomendam que as organizações observem suas idiossincrasias em relação ao conjunto de crenças de cada geração. De acordo com os autores, é possível que, devido às diferenças entre gerações na mesma empresa, membros da Geração Y possam sentir dificuldades em se encaixar em uma empresa liderada por *Baby-boomers*, por exemplo. Em suma, a entrada da Geração Y no mercado de trabalho necessita de uma nova, e diferente, atenção das organizações para repensarem as suas políticas e as práticas de gestão de pessoas (KIM; KNIGHT; CRUTSINGER, 2009; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; VASCONCELOS et al., 2010).

A pesquisa para entender os valores procurados pelos membros da Geração Y e o impacto dessa geração no mercado de trabalho têm sido alvo de considerável atenção. Destacam-se as pesquisas sobre o conflito de gerações no ambiente de trabalho (TWENGE et al., 2010; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013; JONSEN et al., 2013), jovens e o mercado de trabalho (SOUZA; PAIVA, 2012), âncoras de carreira da Geração Y (VASCONCELOS et al., 2010), diferenças

entre as gerações (CENNAMO; GARDNER, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008) e preferências nas características das empresas (JORGENSEN, 2003; BROADBRIDGE; MAXWELL; OGDEN, 2007; TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007). A Geração Y atualmente passa por um momento importante, pois muitos dos seus membros estão a passar da juventude para a vida adulta, que, para Souza e Paiva (2012), não está apenas ligada à idade, mas sim à autonomia e à independência.

No ambiente de trabalho, Hewlett; Sherbin e Sumberg (2009) indicam que há uma demanda de maior flexibilidade na rotina de trabalho para a Geração Y. Já Martin (2005) e Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007) apontam que formas diferentes, inovadoras e dinâmicas de trabalho costumam atrair os membros dessa geração. Ao mesmo tempo em que defende suas opiniões e dá prioridade para a vertente pessoal em detrimento relativo das questões profissionais (BROADBRIDGE; MAXWELL; OGDEN, 2007; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), a Geração Y demanda líderes mais comunicativos, flexíveis, amigáveis e justos, assim como um ambiente de trabalho que seja receptivo como um todo (DHEVABANCHACHAI; MUANGASAME, 2013). De acordo com

Vasconcelos et al. (2010), essa geração está preocupada com a integração das necessidades pessoais, familiares e da carreira, bem como com a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade, o trabalho para eles é fonte de satisfação e aprendizado.

A Geração Y também se distingue quanto aos valores de sustentabilidade das empresas. Hume (2010) defendeu que ela tem pensamentos paradoxais entre consumo e sustentabilidade. Se por um lado valoriza a sustentabilidade das empresas, por outro tem comportamentos demasiadamente consumistas, que vão contra qualquer tipo de sustentabilidade. Twenge et al (2010) indicaram que, ao contrário do que a mídia tem retratado, a Geração Y não é mais altruísta e humanitária que seus predecessores. Por outro lado, Hewlett, Sherbin e Sumberg. (2009) indicaram que ela tem uma tendência em tentar fazer com que seu trabalho seja também produtivo à sociedade.

Estudos indicam que os profissionais Y não possuem fortes vínculos com a empresa em que trabalham (JORGENSEN, 2003) e estão sempre em busca de novas oportunidades, promoções e desafios diferentes (KIM; KNIGHT;

CRUTSINGER, 2009). A Geração Y é caracterizada como menos preocupada e descompromissada, que muda de emprego com facilidade, visando receber uma dedicação maior da empresa a eles, como treinamentos, possibilidade de evolução, uma rotina de trabalho variada, práticas inovadoras e um tratamento individualizado ao funcionário (TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007).

A Geração Y tem, também, uma visão distinta em relação ao salário. Valorizam empregos que pagam bem e oferecem benefícios extrassalariais (DHEVABANCHACHAI; MUANGASAME, 2013), mas valorizam o aspecto financeiro menos que seus predecessores da Geração X (TWENGE et al., 2010). Há uma “forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a certos fatores, como, por exemplo: necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p. 1).

Para Veloso, Dutra e Nakata (2008), essa geração cresceu em contato com a tecnologia e, por isso, se mostra mais individualista. “O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras e trabalho”

(VASCONCELOS et al., 2010: p. 229). Apesar da forte relação com a tecnologia e a habilidade com aparelhos eletrônicos, a Geração Y apresenta um alto consumo de ferramentas sociais nestes aparelhos, o que demonstra que, mesmo sendo ela mais ligada à tecnologia, o individualismo apontado não exclui o contato social, mesmo que por meio da internet (BOLTON et al., 2013). Como resultado, ela é aberta a mudanças tecnológicas e se sente confortável ao trabalhar em equipes eletrônicas de trabalho (MCELROY; MORROW, 2010).

No Brasil a Geração Y é relativamente pequena, abrangendo apenas uma pequena parte da população jovem brasileira. A diferença, face aos outros países, deve-se ao fato da maioria dos jovens brasileiros não terem as condições de educação necessárias para se inserirem dentro das características dessa geração (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Já a maioria dos estudos internacionais trata a Geração Y como jovens de países desenvolvidos que viveram longos períodos de prosperidade (BOLTON et al., 2013).

No Brasil o ensino superior é um privilégio, e a inserção digital está ao alcance de apenas uma pequena faixa da população, sendo um desafio para uma

grande maioria com baixa renda, o que forma uma diferença nas características dos jovens (SOUZA; PAIVA, 2012). Ainda assim, essa pequena faixa da população apresenta características próximas às dos homólogos estrangeiros. De maneira geral, a Geração Y mundial é caracterizada pela elite urbana (LOMBARDÍA et al., 2008), e isso é ainda mais evidente quando observados os jovens brasileiros. Parece razoável afirmar, em sequência à Rocha-de-Oliveira, Piccinin e Bitencourt (2012), que a Geração Y se caracteriza no Brasil como a jovem elite econômica e social, a juventude das melhores escolas e com acesso a diversos recursos essenciais e de informação, não se aplicando aos jovens de maneira geral.

3 METODOLOGIA

O estudo empírico para análise dos atributos valorizados no emprego pelos membros da Geração Y foi sustentado em dados coletados por meio de um *survey* de autopreenchimento por estudantes que cursam os semestres finais de suas graduações. A pesquisa foi realizada na Universidade Regional de Blumenau, em Santa Catarina. O critério de admissão na pesquisa foi que o estudante estivesse

acima da sétima fase (o sétimo semestre). Para validar o questionário, foi realizado um pré-teste com 80 alunos de cursos da área da Administração, com o objetivo de analisar a compreensão das questões por parte dos respondentes e o tempo de preenchimento do questionário. Não foram identificadas dificuldades que demandassem ajustes adicionais no instrumento.

3.1 Instrumento e variáveis

O instrumento de coleta de dados foi composto por duas seções. A primeira seção foi para avaliar quais os atributos que os jovens participantes desejam, ou valorizam, na escolha da empresa onde trabalhar. Incluíram-se no instrumento 25 itens classificados nas cinco dimensões de Berthon, Ewing e Hah (2005): rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios econômicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social. Todos os itens foram mensurados numa escala tipo Likert de sete pontos, ancorada em 1 (discordo completamente) e 7 (concordo completamente). Todos os itens estão inclusos na Tabela 1, e os construtos descritos em seguida. A segunda seção foi composta por questões demográficas para a caracterização da amostra, como sexo,

idade, estrutura familiar, curso a frequentar, entre outros.

Rotina de trabalho, avalia a percepção da motivação em relação ao tipo de trabalho, práticas realizadas na organização, o ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços da organização. Esse construto contemplou cinco questões, tais como: “Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade” e “Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho”.

Interação pessoal, avalia a percepção do entrevistado em relação às motivações das interações sociais presentes na organização e seu relacionamento interpessoal com colegas e superiores. O construto foi avaliado com cinco itens, tais como: “Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos”, “Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas” e “Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam”.

Benefícios econômicos, avalia aspectos motivadores econômicos presentes no emprego, como salários e benefícios. O construto foi avaliado com cinco questões, incluindo: “Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e

crescimento”, “Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego” e “Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média”.

Desenvolvimento profissional, avalia aspectos das motivações do crescimento e desenvolvimento profissional do entrevistado. Essa dimensão foi avaliada com cinco itens, incluindo: “Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão”, “Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores” e “Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira”.

Responsabilidade social, avalia motivações com base nos aspectos humanitários e de inclusão do entrevistado na organização. Essa dimensão foi medida com cinco itens, como: “Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi” e “Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade”.

Os itens que compõem cada uma das dimensões são revelados na Tabela 1. As variáveis sociodemográficas incluídas no questionário visaram selecionar e caracterizar a amostra coletada.

Tabela 1 - Questionário, dimensões de atração e variáveis sociodemográficas

Construto	Nº	Questão
Rotina de trabalho	RT1	Gosto de trabalhar em um ambiente animador
	RT2	Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho
	RT3	Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade
	RT4	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade
	RT5	Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores
Interação pessoal	IP1	Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos
	IP2	Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores
	IP3	Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas
	IP4	Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam
	IP5	Gosto de trabalhar em ambientes de trabalho felizes
Benefícios econômicos	BE1	Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento
	BE2	Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego
	BE3	Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos
	BE4	Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média
	BE5	Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extrassalariais
Desenvolvimento profissional	DP1	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão
	DP2	Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores
	DP3	É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho
	DP4	Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas
	DP5	Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira
Responsabilidade social	RS1	Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade
	RS2	Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições
	RS3	Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi
	RS4	Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito(a), e parte da instituição
	RS5	Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente
Variáveis demográficas	SD1	Sexo
	SD2	Idade
	SD3	Estrutura Familiar
	SD4	Experiência profissional
	SD5	Renda individual

Fonte: pelos autores com base dos itens da pesquisa de Berthon, Ewing e Hah (2005).

3.2 Amostra

Para a amostra, foram selecionados estudantes matriculados acima do sétimo semestre. Essa seleção justifica-se por dois motivos. Primeiro, para buscar membros da Geração Y que estão prestes a terminar a faculdade e ingressar no mercado de trabalho. Segundo, porque na universidade

pesquisada grande parte dos alunos adentra no mercado de trabalho em meados de seus cursos, e no sétimo semestre costumam já estar empregados, ainda que uma parte apenas em estágios. A amostra garante assim melhor ajustamento às características da Geração Y no Brasil. O tipo de amostra utilizado foi não

probabilístico, dado que os questionários foram passados em sala de aula. Quanto ao curso de formação dos entrevistados, a seleção priorizou uma amostra que representasse proporcionalmente o número de estudantes matriculados em cada um dos cursos oferecidos pela universidade. Desse modo, buscou-se evitar possíveis vieses que poderiam surgir por uma concentração de alunos provenientes de uma única área de estudo. Casos em que o respondente não se encaixasse na Geração

Y, por exemplo, por ter mais de 35 anos, foram excluídos da amostra.

A amostra final obtida foi de 387 respondentes (ver Tabela 2), composta majoritariamente por jovens solteiros “dependentes” que moram com os pais, em repúblicas ou com amigos (76%). A idade variou entre 22 e 35 anos (58,7%) e com uma renda mais comum de R\$ 901,00 a R\$ 1500,00 (30,5%). Essas características, no agregado, revelam bom ajustamento às características da Geração Y.

Tabela 2. Caracterização da amostra

		n	%
Gênero	Masculino	171	44,2
	Feminino	216	55,8
Idade	Até 21 anos	160	41,3%
	22 a 35 anos	227	58,7%
Estrutura familiar	Solteiro dependente	294	76,0%
	Solteiro independente	40	10,3%
	Amasiado	27	7,0%
	Casado sem filhos	15	3,9%
	Casado com Filhos	9	2,3%
	Divorciado	2	0,5%
Renda	Até R\$ 900	98	25,3%
	De R\$ 901 até R\$ 1500	118	30,5%
	De R\$ 1501 até R\$ 2300	84	21,7%
	De R\$ 2301 até R\$ 3500	35	9,0%
	De R\$ 3501 até R\$ 5000	5	1,3%
	Acima de R\$ 5000	1	0,3%
	Sem salário	46	11,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 Procedimentos de análise

Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equação Estrutural (MEE). Segundo (HAIR et al., 2010), a MEE é uma técnica estatística multivariada mediante a qual se avaliam diversas correlações de dependências

individualmente no constructo. A MEE permite que dados de construtos, muitas vezes complexos, sejam expressos com conceitos de hierarquia e não hierarquia, recursivos ou não (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000). A sua aplicação representa a identificação de uma série de relações hipotéticas de causa-efeito entre

variáveis estudadas, que são descritas pela magnitude do efeito. Essa técnica, de acordo com Hair et al. (2005), caracteriza-se como uma extensão de técnicas multivariadas. A modelagem de equações estruturais analisa diversas correlações de dependências individualmente. Esse tipo de modelagem é especialmente útil para examinar uma série de relações de dependências simultaneamente (HAIR et al. 2005).

4 RESULTADOS

4.1 Validade convergente

Com o objetivo de avaliar a consistência interna dos indicadores do construto, foi utilizada a análise de

validação convergente. Essa análise exige uma confiabilidade composta com carga acima de 0,70 entre dimensões e construto para ser considerada satisfatória (HAIR et al., 2005). Também foram analisados outros índices, como o Alfa de Cronbach e a comunalidade, para avaliar a validação do construto. Como se pode observar na Tabela 3, os dados de confiabilidade estão acima de 0,70, e o Alfa de Cronbach é de 0,91; sendo que o mínimo recomendado é de 0,7 (HAIR et al., 2005). Assim, concluiu-se que os dados são satisfatórios, podendo a pesquisa ser continuada. Os dados de confiabilidade composta, aceitáveis quando superiores a 0,7 (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014), também se mostraram satisfatórios.

Tabela 3 - Confiabilidade composta

Construtos	Confiabilidade Composta	R ²	Alfa de Cronbach	Comunalidade	Redundância
Atributos de Atração	0.928		0.918	0,346	
Benefícios Econômicos	0.824	0.535	0.737	0,482	0,238
Desenvolvimento Pessoal	0.843	0.655	0.766	0,521	0,345
Interação Pessoal	0.837	0.716	0.757	0,513	0,363
Responsabilidade Social	0.852	0.720	0.784	0,532	0,377
Rotina de Trabalho	0.857	0.713	0.791	0,552	0,391

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Validade discriminante

Para avaliar a correlação entre medidas, considerando suas escalas e correlações múltiplas, foi utilizada a análise discriminante (ver HAIR et al., 2005). A validade discriminante representa

o grau em que dois conceitos similares são distintos, sendo que o ideal é encontrar valores baixos nessas relações. Para que haja validade discriminante, é utilizado o critério de Fornell-Larcker, sendo necessário que a raiz quadrada da variância

média extraída (AVE) do construto seja maior que a correlação deste com os restantes (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Como todas as cargas latentes são menores que a raiz quadrada de sua AVE,

considerou-se que os dados apresentam validade discriminante, permitindo a sua utilização no presente estado sem quaisquer alterações em sua estrutura, conforme se observa na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise discriminante

AVE	Raiz da AVE	Construto	Ben. Econ.	Des. Prof.	Interação pessoal	Resp. social	Rotina de trabalho
0,483	0,696	Benefícios econômicos	0.696				
0,522	0,721	Desenvolvimento profissional	0.514	0.721			
0,513	0,715	Interação pessoal	0.550	0.597	0.715		
0,533	0,732	Responsabilidade social	0.563	0.559	0.647	0.732	
0,553	0,740	Rotina de trabalho	0.448	0.632	0.648	0.668	0.740

Nota: A diagonal assinalada a sombreado indica a raiz quadrada da AVE do construto.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Modelo de equação estrutural

No modelo proposto, as variáveis foram relacionadas aos atributos de atração com o objetivo de analisar quais os fatores mais valorizados pela Geração Y. O construto ‘Rotina de trabalho’ mensurou a preferência por uma rotina de trabalho variada, flexível (HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009), com abordagens dinâmicas e inovadoras, conforme Martin (2005) e Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007), é uma das demandas da Geração Y apontadas em estudos anteriores. O construto ‘Interação pessoal’ testou a valorização de um ambiente de trabalho amigável e uma boa relação com os líderes, conforme apontado por Dhevabanchachai e Muangasame (2013), bem como a relação com teorias que

valorizam esse atributo para trabalhadores segundo Grint (2001) e Giddens (2009).

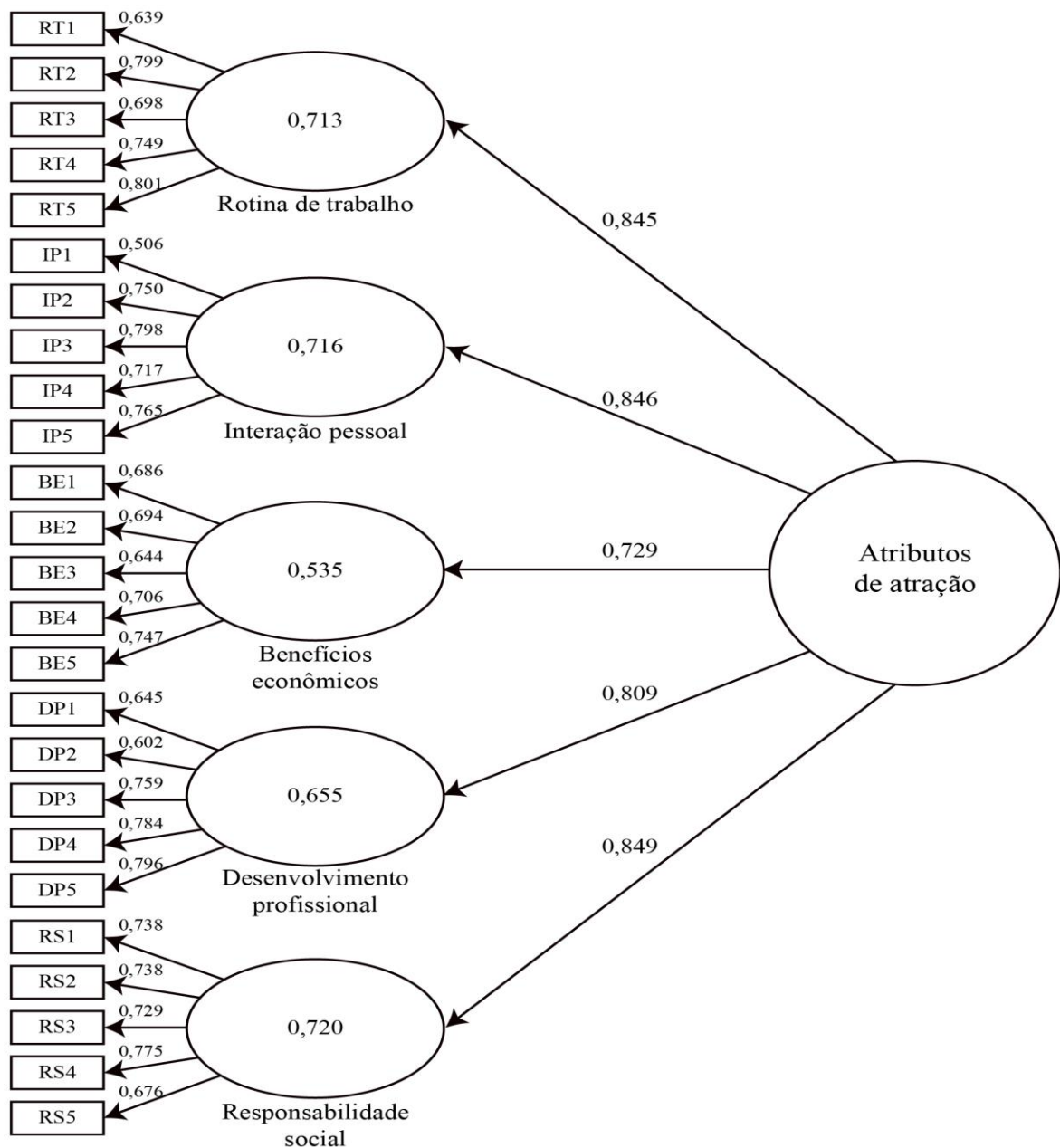
A dimensão ‘Benefícios econômicos’ permitiu testar o quanto essa geração valoriza o capital em relação aos outros aspectos do trabalho. De acordo com Dhevabanchachai e Muangasame (2013), esta geração busca ativamente melhores salários e principalmente benefícios econômicos extrassalariais, enquanto Twenge et al. (2010) apontam a Geração Y como menos preocupadas com benefícios extrínsecos do que seus predecessores da Geração X. Já o construto ‘Desenvolvimento profissional’ buscou analisar o quanto a Geração Y valoriza esse aspecto. É de salientar que, de acordo com Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007), a Geração Y busca empregos em que podem ser treinados e desenvolver

habilidades que os proporcionarão oportunidades de crescimento na carreira.

Finalmente, a ‘Responsabilidade social’ foi adicionada ao modelo como uma proposta de experimentação, visto que Twenge et al. (2010) observaram que a Geração Y não tem grandes anseios

altruístas de fazer bem à sociedade com seu trabalho, enquanto Hewlett e Sherbin e Sumberg (2009) afirmam o contrário. A Figura 1 a seguir, revela os resultados da modelagem de equação estrutural do estudo. O modelo se mostrou significativo para $p < 0,1$.

Figura 1 – Modelo estrutural dos atributos de atração do emprego pela Geração Y



Nota: Os itens correspondentes às variáveis observadas estão descritos na Tabela 1.
Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível compreender que o construto de ‘Atributos de atração’ do emprego se reflete em cinco variáveis latentes, e todas as dimensões contribuem para sua formação, ainda que as seguintes três dimensões deem maior contribuição: Rotina de trabalho (0,845), Interação pessoal (0,846) e Responsabilidade social (0,845).

4.4 Testes de significância

A análise do teste de caminhos foi utilizada para determinar a significância estatística da amostra, obtendo de acordo com o teste t a significância geral de $p < 0,1\%$, conforme exposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste de caminhos

Relação	Carga original	Carga média das 200 sub-amostras	Desvio padrão	Teste t	Sig.
Atributos de Atração -> Benefícios econômicos	0,729	0,730	0,035	21,240	$p < 0,1\%$
Atributos de Atração -> Desenvolvimento profissional	0,809	0,810	0,037	22,722	$p < 0,1\%$
Atributos de Atração -> Interação pessoal	0,846	0,845	0,022	37,180	$p < 0,1\%$
Atributos de Atração -> Responsabilidade social	0,849	0,848	0,018	41,320	$p < 0,1\%$
Atributos de Atração -> Rotina de trabalho	0,845	0,846	0,022	41,115	$p < 0,1\%$

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Neste artigo foi discutida a Geração Y e em especial a sua relação com o trabalho na busca de analisar quais os atributos que a Geração Y brasileira valoriza no seu emprego ideal. Essa questão se demonstra importante devido às dificuldades observadas nas empresas em se relacionar, captar e, principalmente, reter profissionais da Geração Y. O estudo foi baseado em trabalhos existentes enquadrados na literatura de *employer branding*, ou marca do empregador, que permitiram analisar cinco construtos, ou dimensões, de características do emprego.

O estudo empírico incidiu sobre estudantes veteranos de universidade na área da Administração. Metodologicamente, foi conduzido um estudo empírico com dados obtidos por *survey* sobre a visão da Geração Y quanto à escolha do emprego, com tratamento de Modelagem de Equação Estrutural. Ao utilizar este método, foi desenvolvido um modelo que explica a importância de cada um dos atributos levantados na atração da Geração Y.

Os resultados confirmaram que os cinco construtos – rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, benefícios econômicos e responsabilidade social – são relevantes na

capacidade de atração da jovem elite brasileira. Os resultados mostram que a Geração Y valoriza mais especialmente uma rotina de trabalho interessante, flexível e dinâmica (MARTIN, 2005; TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007; CENNAMO; GARDNER, 2008; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; VASCONCELOS et al., 2010; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013); interações pessoais positivas com colegas e a gestão (GIDDENS, 2009; GRINT, 2001). Busca principalmente um ambiente mais amigável (DHEVABANCHACHAI; MUANGASAME, 2013), uma gestão menos autoritária (CENNAMO; GARDNER, 2008; DHEVABANCHACHAI; MUANGASAME, 2013; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013) e valoriza empresas que têm responsabilidade social, que zelam pela sociedade e pela sustentabilidade (HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; HUME, 2010; VASCONCELOS et al., 2010). A rotina de trabalho é a capacidade do empregador de prover uma rotina interessante, boas práticas na organização, um ambiente de trabalho animador, flexível, dinâmico, e a valorização da criatividade.

O resultado deste estudo corrobora os dados levantados, os quais revelaram que a Geração Y busca a satisfação através

do trabalho, tornando-o mais que uma fonte de renda, um momento prazeroso (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). Os membros da geração Y gostam de ser desafiados e de ter seus talentos e habilidades postos em uso pelas empresas (MARTIN, 2005; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Outros fatores importantes para uma rotina de trabalho positiva, de acordo com a pesquisa, são liberdade e flexibilidade de trabalho, (CENNAMO; GARDNER, 2008; HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013), uso da criatividade (VASCONCELOS et al., 2010) práticas inovadoras e atividades variadas na rotina (TERJESEN; VINNICOMBE; FREEMAN, 2007). Todos estes surgem entre os fatores motivacionais identificados por Giddens (2009). Efetivamente, o nível de atividade, a variedade de atividades e a estrutura temporal são atributos de motivação intrínsecos à rotina de trabalho.

O construto interação pessoal representa interações sociais presentes na organização e seu relacionamento interpessoal com colegas e superiores. Os membros da Geração Y têm demandas por um ambiente de trabalho mais amigável, onde podem ser abertos e comunicativos com as lideranças (DHEVABANCHACHAI;

MUANGASAME, 2013). Este estudo corrobora essa linha de discussão, pois as interações pessoais positivas são identificadas como um dos principais determinantes dos atributos de atração. A esse respeito, Giddens (2009) mostrou que o contato social, a proporção da criação e manutenção de relações pessoais com outras pessoas no ambiente de trabalho, conhecer pessoas novas e conviver com diferentes tipos de pessoas são motivadores para o trabalho. Os resultados também confirmam o estudo de Grint (2001) sobre a relevância da interação pessoal como motivador para o trabalho. Efetivamente, a raiz desses resultados pode ser identificada na abordagem humanista proposta nas obras clássicas de Mayo (1933), em que se explica a importância da interação pessoal, aceitação e ajuste à cultura do grupo para o “homem social”. De maneira geral, percebe-se que a Geração Y não lida bem com a hierarquia e com a autoridade (CENNAMO; GARDNER, 2008; GURSOY; CHI; KARADAG, 2013; SCHIEMAN; REID, 2008). Assim, com base nos resultados, conclui-se que os jovens da Geração Y buscam um emprego que permita relações pessoais amenas e de menor distância ao poder (ou seja, menor distância entre líderes e liderados).

O construto de responsabilidade social emerge como altamente relevante para a Geração Y, confirmando Hewlett,

Sherbin e Sumberg (2009) e Vasconcelos et al. (2010). Twenge et al. (2010) apontaram que a responsabilidade social não representaria uma preocupação para a Geração Y maior do que para as gerações predecessoras. Ao contrário do observado por Twenge et al. (2010), esse fator se mostrou extremamente importante. Hewlett, Sherbin e Sumberg (2009) comentaram que a Geração Y busca uma forma de realizar algo para a sociedade, como uma das suas motivações intrínsecas. Já Vasconcelos et al. (2010) defenderam que é uma geração que busca fazer a diferença, desenvolver e usar suas habilidades para fazer o bem à sociedade. A evidência dos resultados mostra que há uma preocupação de responsabilidade social, e as empresas que zelam por esse atributo surgem como mais atrativas para a nova geração.

O desenvolvimento profissional é um atributo relevante para os membros da Geração Y que buscam crescimento e desenvolvimento. Vasconcelos et al. (2010) já haviam destacado que ela dá grande importância a sua carreira e que o trabalho é considerado como uma fonte de satisfação e aprendizado. Segundo Martin (2005), ela valoriza o aprendizado adequado para se desenvolver profissionalmente. Já para Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007), membros da Geração Y dão preferência a empregos

que proporcionem treinamentos e qualificação para assim desenvolver suas carreiras.

A valorização dos benefícios econômicos pela Geração Y brasileira parece confirmar os argumentos de Dhevabanchachai e Muangasame (2013), indicando que, para ela, é necessário que o emprego proporcione um bom salário e outros benefícios extrassalariais. Curiosamente, os resultados aparentam ter indícios de que podem corroborar os estudos de Twenge et al. (2010). Para os autores, a Geração Y valoriza os benefícios econômicos, porém são menos valorizados por ela do que por sua predecessora, a Geração X. Neste estudo, não foram testados os atributos com esta, mas os resultados apontam que esses benefícios não são uns dos principais fatores para aquela. Importa notar que esse construto teve menor carga que os restantes, uma vez que é possível inferir o seu comparativamente menor impacto.

5.1 Limitações e pesquisas futuras

A pesquisa realizada e a análise de seus resultados levaram a resultados importantes, porém, este estudo tem algumas limitações. Primeiro, as limitações inerentes aos dados terem sido coletados em apenas uma universidade do sul do país. Assim, é difícil procurar generalizar

os resultados em face de possíveis diferentes perfis. Como pesquisa futura, aconselha-se a extensão para outras instituições e regiões. Assim é possível obter uma capacidade de generalização, retratando melhor a Geração Y em âmbito nacional. É possível, ainda, captar uma compreensão mais geral dos traços da Geração Y no Brasil e mesmo estender a pesquisa a outras áreas do comportamento dos indivíduos dessa geração.

Na pesquisa, foram obtidas altas cargas nas relações de todas as dimensões com o construto. Os resultados corroboram a literatura, porém, não apontam fatores que essa geração tem aversão na escolha do emprego. Sugere-se então para pesquisas futuras a avaliação de aspectos diferentes. Dessa maneira, é possível obter uma compreensão maior dos valores dessa geração.

A Geração Y caracterizada neste trabalho é composta principalmente pelos jovens da elite intelectual, social e econômica, que têm amplo acesso ao estudo, uma realidade que discorda da maioria dos jovens do Brasil (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININ; BITENCOURT, 2012). Propõe-se então a pesquisa com outras faixas de população, com o objetivo de compreender como se caracterizam os jovens que não compõe essa elite. Com o cruzamento destes dados,

é possível definir diferenças e relações que têm implicações para as empresas que lidam com esses jovens menos abastados.

Esta pesquisa trata apenas do ponto de vista da Geração Y quanto ao emprego, porém, existem várias facetas a serem analisadas nessa geração. Orienta-se ampliar o escopo de análise, abordando a Geração Y de um ponto de vista empírico distinto, para assim acrescer o conhecimento sobre essa geração de maneira geral.

5.2 Considerações finais

As atitudes, os comportamentos e os valores dos membros da Geração Y podem ser um desafio para as empresas, por se distinguirem de suas precursoras e por, provavelmente, exigirem que as empresas adequem às suas práticas. A Geração Y demanda mais das empresas, mas ela contém os profissionais qualificados de um futuro próximo. São a nova elite da força de trabalho brasileira, os principais jovens talentos que irão substituir seus predecessores na liderança das empresas. Nesse contexto, as companhias que incorporarem os atributos valorizados por essa geração poderão usufruir de vantagem competitiva na batalha por esses profissionais. Os valores procurados pela Geração Y representam uma mudança nos padrões das empresas, porém é possível que contribuam para o desenvolvimento

delas. Questões como desafios constantes, inovação e criatividade, trabalho em equipe, vontade de aprender e admiração por empresas humanitárias e sustentáveis são atributos positivos. As empresas precisam aprender a melhor incorporá-los para tornarem-se atraentes e se desenvolver junto a essa geração.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho: As múltiplas formas de degradação do trabalho. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 83, n. 1, p. 19–34, 2008.
- BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, p. 151–172, 2005.
- BOLTON, R. et al. Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 3, p. 245–267, 2013.
- BOTHA, A.; BUSSIN, M.; DE SWARDT, L. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. **South African Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 1–12, 23 fev. 2011.
- BROADBRIDGE, A.; MAXWELL, G.; OGDEN, S. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 523–544, 2007.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values

fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891–906, 2008.

DHEVABANCHACHAI, N.; MUANGASAME, K. The Preferred Work Paradigm for Generation Y in the Hotel Industry: A Case Study of the International Tourism and Hospitality International Programme, Thailand. **International Education Studies**, v. 6, n. 10, p. 1 - 27, 2013.

EGRI, C.; RALSTON, D. Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. **Organization Science**, v. 15, n. 2, p. 210-220, 2004.

ELVING, W. et al. The war for talent ? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. **Journal of Brand Management**, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2012.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle**. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1916

FORBES. **The three paradoxes of generation y**. 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/lyndagrattton/2013/06/06/the-three-paradoxes-of-generation-y/>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

FREIRE, J.; LEMOS, J. Imperativos de conduta juvenil no século XXI : A “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 5, n. 13, p. 11–25, 2008.

GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M. Structural equation modeling and regression : Guidelines for research practice.. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, n. 1, August, p. 1–79, 2000.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

GRINT, K. **Sociologia do Trabalho**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

GURSOY, D.; CHI, C.; KARADAG, E. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 40–48, mar. 2013.

HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HERZBERG, F. MAUSNER, M.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. 1ª ed. Nova York: Wiley, 1959.

HEWLETT, S.; SHERBIN, L.; SUMBERG, K. How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 7-8, p. 71-6, 2009.

HUME, M. Compassion without action: Examining the young consumers consumption and attitude to sustainable consumption. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 385-394, 2010.

IPEA. A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, p. 23-30, 2013.

JONSEN, K. et al. The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. **Human relations**, v. 66, n. 2, p. 271-294, 2013.

JORGENSEN, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

JOVENS QUEREM TER BOM DESEMPENHO E RECONHECIMENTO NO TRABALHO. **Jornal Hoje**. 21 jan. 2014. (Programa de TV).

KIM, H; KNIGHT, D.; CRUTSINGER, C. Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 5, p. 548-556, 2009.

LADEIRA, L.; COSTA, D.; COSTA, M. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. **Revista Estação Científica**, v. 11, n. 1, p. 1-20. 2014.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. **Documento de investigación**. DI-753. Mayo, 2008.

LIU, W. et al. Exploring 'Generation Y' interaction qualities at home and at work. **Cogn Tech Work**. v. 20, n. 6, p. 36-41, 2013.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York : The Macmillan Company, 1933.

MASLOW, A. A theory on human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MARTIN, C. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n. 1, p. 3944, 2005.

MARX, K; ENGELS, F. **Das kapital: kritik der politischen ökonomie**. O. Meissner, 1904.

MCELROY, J.; MORROW, P. Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. **Human Relations**, v. 63, n. 5, p. 609-636, 2010.

MCGREGOR, D. The human side of enterprise. **Management Review**. v. 21, 1960.

MELO, L. **Onde as empresas erram na hora de lidar com a geração Y**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/onde-as-empresas-mais-erram-na-hora-de>>. Acesso em: 07 fev. 2014.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Characteristics of successful employer brands. **Journal of Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 160–175, 28 mar. 2008.

RINGLE, C M.; DA SILVA, D; BIDO, D. Structural equation modeling with the Smartpls. **ReMARK**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININ, V. ; BITENCOURT, B. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil?. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 72, p. 1-9, 2012.

SCHIEMAN, S; REID, S. Job authority and interpersonal conflict in the workplace. **Work and occupations**, v. 35, n. 3, p. 296-326, 2008.

SOUZA, C.; PAIVA, I. Faces da juventude brasileira: entre o ideal eo real. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 3, p. 353–360, 2012.

STANDIFER, R. et al. How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. **Human Relations**. v. 66, n. 12. p. 1597–1618. 2013.

STEIN, J. Millennials: The Me Me Me generation. **TIME! Magazine**, v. 20, n. 1, p. 1–9, 2013.

TAYLOR, F. **The principles of scientific management**. 1st ed. New York : Harper Bros, 1911.

TERJESEN, S.; VINNICOMBE, S.; FREEMAN, C. Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 504-522, 2007.

TWENGE, J. et al. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

USA TODAY. Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. 2005. Disponível em <http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm>. Acesso em 30 mar. 2014.

VASCONCELOS, K. et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-224, 2010.

VELOSO, E.; DUTRA, J.; NAKATA, L. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **XXXII Anais do EnAnpad**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2008.

VELOSO, E. É possível negar a existência da geração Y no Brasil?. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, 2012.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. 1ª ed. 1930.