

## FATORES DE ATRATIVIDADE DE TALENTOS HUMANOS DA GERAÇÃO Y: ESTUDO EM UMA PRODUTORA DE AÇO MULTINACIONAL <sup>1</sup>

**Dara Ávila LOURENÇO**<sup>2</sup>  
Graduanda em Administração  
Faculdade Novo Milênio

**Julian Neves SOUZA**<sup>3</sup>  
Graduando em Administração  
Faculdade Novo Milênio

**Kátia Cristina Cabral Monteiro GALVÃO**<sup>4</sup>  
Mestre em Administração/FUCAPE  
Docente do Departamento de Administração  
Faculdade Novo Milênio

### RESUMO

Este artigo tem o objetivo de investigar fatores de atratividade dos talentos humanos da geração Y a partir da percepção de trabalhadores de uma produtora de aço internacional. Para tanto, realizamos estudo bibliográfico, abordagem quantitativa de caráter exploratório. Foi realizada uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo, apoiada em um questionário, composto de perguntas fechadas, enviado por meio eletrônico aos colaboradores. Os resultados encontrados mostram que os talentos humanos da geração Y da organização pesquisada, se sentem atraídos por empresas que oferecem treinamentos e qualificações, e que os desafiam com áreas variadas de atuação. Além disso, trabalhar em ambiente informatizado aparece como condição naturalizada para os trabalhadores dessa geração.

**Palavras-chave:** Atratividade; Geração Y; Tecnologia; Treinamento.

---

<sup>1</sup> Artigo resultante do Trabalho de Conclusão de Curso. Orientadora Profa. Me. Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão.

<sup>2</sup> Endereço eletrônico: dara-avila@hotmail.com

<sup>3</sup> Endereço eletrônico: juliannsouza@gmail.com

<sup>4</sup> Endereço eletrônico: katia.galvao@novomilenio.br

## Introdução

O atual ambiente de trabalho vem sofrendo mudanças em relação às gerações que nele coexistem, a partir do que se notam as percepções dos indivíduos, conforme características de sua geração, afetando suas formas de agir e de pensar (FIGUEIREDO, MARTINS, 2016; COMAZZETTO, 2016).

Oliveira (2009) afirma que atualmente podem ser observadas até cinco gerações convivendo nas organizações, entre as quais: os Veteranos (nascidos até o ano de 1945); os *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 a 1960); a Geração X (nascidos entre 1960 a 1980); a Geração Y (nascidos entre 1980 a 1999) e a Geração Z (1999 a atual). Importante salientar que essas faixas etárias sofrem variações, conforme o estudo e escolhas dos estudiosos.

Neste cenário, as organizações têm sido demandadas a administrar as expectativas diversas de multigerações, com destaque para a geração Y, que tem se despontando entre as demais por sua atitude de buscar novos desafios cotidianamente. Negrão (2014); Falaster, Ferreira, Reis (2015) salientam que a valorização e o desejo de fazer a diferença no ambiente de trabalho é característica desta geração, que é composta por indivíduos que acreditam ser desconsiderados quando não conseguem perceber que seus interesses são atendidos pela organização.

Muito já se discutiu sobre gerações. A geração Y, no entanto, tem provocado reflexões que vão dos desafios no processo de recrutamento e seleção, à construção da relação de comprometimento uma vez já integrantes das organizações. Sganderla (2016) observou que estudantes universitários vêm debatendo a respeito da característica e personalidade da geração Y, enquanto as organizações asseveram quão árdua é a construção de comprometimento desses indivíduos.

Segundo Villegas, Santos, De Andrade (2015) a existência de uma relação de reciprocidade entre os colaboradores e os métodos de trabalho da organização, deve constituir um modelo de trabalho estrategicamente alinhado, cabendo às organizações reavaliar suas táticas a fim de obter melhores resultados, o que inclui forte investimento nas políticas de gestão de pessoas a fim de desenvolver fatores de atratividade de

peças que em última instância corroborem para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Pode-se afirmar que a geração Y vem promovendo verdadeira revolução nas organizações, pois até a cultura organizacional é alvo das inquietações desta geração, o que pode gerar conflitos intergeracionais, que para Blasco, Brambilla, Kruel (2016) pode ser saneado por uma variedade de direções que podem ser adotadas pelas organizações, se as decisões forem apoiadas em um conjunto de informações orgânicas.

A coexistência de gerações diferentes que podem se comportar de maneira diametralmente diversa quanto a princípios e valores, que para Da Silva Martins, Bohnenberger, Froehlich (2018) implica reconhecer que os atributos existentes em todas as gerações vêm promovendo provocações, e também demonstrando o que há de melhor em cada geração. Cabe, portanto, aos líderes das organizações promoverem a mudança do que comumente se chama conflito de gerações, para um convívio harmonioso de gerações.

Neste contexto, investir os fatores de atratividade de talentos da geração Y justifica-se, uma vez que esta é a geração que desponta entre as demais, por suas características atitudinais, o que nos leva a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os fatores de atratividade de talentos humanos da geração Y?

A partir dessas considerações iniciais, o objetivo deste artigo é identificar os fatores que atraem os talentos humanos da geração Y. Nesta perspectiva, especificamente, investigar os fatores de atratividade sob a perspectiva de trabalhadores de uma produtora de aço multinacional no estado do Espírito Santo (Brasil).

Para alcançar esse objetivo, adotamos como corpus da pesquisa uma das unidades de uma produtora de aço multinacional do estado do Espírito Santo, escolhida por conveniência, uma vez que um dos autores deste artigo tem acesso aos trabalhadores da organização, mediante autorização de um gestor, que, no entanto, não autorizou divulgação de informações que identificassem a organização.

Dessa forma, este artigo adiciona mais um capítulo aos estudos sobre os desafios de se fazer gestão multigeracional nas organizações brasileiras.

## Geração Y no mercado de trabalho

De Souza, De Oliveira Gomes (2018) aponta que no mercado de trabalho sempre há conflito de interesses, resultado das individualidades voltadas às relações interpessoais e aos diversos objetivos de cada colaborador.

Moraes, Prá (2018) e Comazzetto (2016) evidenciam que a geração Y não vislumbra manter-se por muito tempo em uma organização em que as tarefas atribuídas sejam meramente operacionais, isso porque esses indivíduos se percebem capazes de serem desafiados, em especial diante de sua interação com recursos tecnológicos.

Por isso nos anos iniciais do século XXI são percebidas mudanças significativas no ambiente de trabalho em relação à gestão de equipes multigeracionais. Comazzetto (2016) destaca que gerações se comportam de formas distintas não por causa da idade e sim em razão de comportamentos, valores e formas de relacionamentos.

Sganderla (2016) e Tridapalli, Ziede, Marcolla (2017) afirmam que a geração Y tem provocado visível impacto nas organizações, uma vez que tende a fazer uso dos recursos tecnológicos com muito mais naturalidade que os indivíduos de outras gerações que ainda apresentam resistências, sob várias formas, nesse aspecto.

Indivíduos da geração Y apoiam inclusive seus processos decisórios a partir de bases tecnológicas, bem como estabelecem relações sociais por meio de conectividades, o que se mostra uma vantagem dessa geração em relação às outras (MARTINS, 2015; TRIDAPALLI, ZIEDE, MARCOLLA, 2017).

Estudos indicam que a geração Y, além de ter em sua essência o uso naturalizado de recursos tecnológicos, também está sempre em busca de inovações, o que para Negrão (2014) é demonstrado pela busca constante desses indivíduos pelas novidades com o intuito de fortalecer suas habilidades e competências, e como consequência torná-los aptos a concorrer a cargos melhores posicionados nas organizações.



Fonte: Adaptado de Trefff (2012) – Preferência por carreira e geração y

Trefff (2012) e Blasco *et al* (2016) asseguram que indivíduos da geração têm preferências por carreiras mais desafiadoras, como a carreira em Y, em que é possível alcançar altos cargos, seja no braço técnico ou no gerencial, conforme o modelo proposto por Trefff (2012).

Estudos indicam, no entanto, que os indivíduos dessa geração não abrem mão de um estilo de vida com qualidade.

### Atributos que atraem a geração Y

Negrão (2014) chama atenção para as expectativas dos indivíduos da geração Y, que tendem a sentir-se facilmente desvalorizados mediante expectativas frustradas.

Silva, Bravin (2018) afirmam que é preciso investir em processos de recrutamento e seleção que deixem claro aos interessados os planos de benefícios, bem como competências técnicas e comportamentais que se espera deste candidato. De tal forma que uma vez selecionado, reduza-se a possibilidade de desligamento.

Neste contexto, Panucci-Filho, Hein, Kroenke (1981) aponta para o fato de indivíduos da geração Y valorizarem a qualidade de vida no trabalho e esse aspecto ter peso significativo em suas escolhas, mediante ofertas de vagas no mercado de trabalho.

Larangeira, Cardoso, Kumm (2018) afirma que os indivíduos da geração Y se destacam das demais, nos meios digitais, e assegura que tal destaque decorre do nível atualizado de informação. O que corrobora achados de Moraes (2018) que descreve

entre os atributos desses indivíduos: ambiciosos, decididos, individualistas, instáveis, convivem bem com a diversidade, criativos e tem capacidade de iniciativa.

Para Falaster, Ferreira, Reis (2015) a geração Y apresenta um alto consumo de redes sociais, o que demonstra que, mesmo sendo ela mais ligada à tecnologia e tendo o individualismo como uma das características, não se pode excluir o contato social, como característica dessa geração, mesmo que por meio da internet.

Negrão (2014) e Silva, Bravin (2018) mostram que indivíduos da geração Y são interessados em desenvolver atividades com mais liberdade, além de terem preferência pela flexibilidade de horários e em relação às estruturas hierárquicas. Entretanto, constata-se que por vezes, o descumprimento dos modelos estabelecidos pode provocar não conformidades e até prejuízos às organizações.

A percepção de que não há equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de expectativas frustradas de acesso a altos salários leva o trabalhador da geração Y a deixar a empresa (MORAES, 2018). O que se alinha aos achados de Blasco *et al* (2016), segundo o qual os indivíduos da geração Y são firmes em suas opiniões e, por vezes, priorizam o próprio futuro em detrimento dos planos da organização, ainda que estes mesmos indivíduos sejam capazes de integração com os anseios coletivos.

### **Comprometimento organizacional**

Panucci-Filho, Hein, Kroenke (1981) descreve o comprometimento organizacional como aquele que reflete o comprometimento do indivíduo com a organização, fortalecimento sua maneira de agir, no atendimento aos interesses da organização.

Entre as formas viáveis de incentivar a satisfação do colaborador e com isso desenvolver e fortalecer o comprometimento organizacional esta a aproximação com as lideranças, uma vez que os indivíduos da geração Y valorizam a sensação de receber autonomia e ter acesso a relações de confiança por parte da empresa, em especial quanto se percebem próximos aos núcleos de poder da organização (NEGRÃO, 2014).

Negrão (2014) também aponta para a direção da promoção de políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoal, como forma de atrair e fator que

potencializa o desenvolvimento de comprometimento organizacional dos colaboradores da geração Y.

## Metodologia

Para investigar fatores de atratividade dos talentos humanos da geração Y a partir da percepção de trabalhadores de uma produtora de aço internacional, optamos por um estudo bibliográfico, de abordagem quantitativa e caráter exploratório.

O grupo amostral foi constituído de 30 trabalhadores de um setor administrativo de uma produtora de aço do estado do Espírito Santo, cuja coleta de dados foi apoiada em um questionário contido de 21 perguntas fechadas, enviado para 50 potenciais participantes, durante o mês de novembro de 2019.

Para responder às perguntas os respondentes contaram com uma escala Likert de 0 a 4, onde 0 representa discordo totalmente e 4 concordo totalmente.

Para compor a parte descritiva o questionário, foi usado como referência os dados usados por Da Silva Martins, Bohnenberger, Froehlich (2018), conforme quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Dados demográficos

<b>Sexo</b>	Masculino; Feminino; Não declarado
<b>Faixa etária</b>	Até 25 anos 25 a 35 anos 36 a 50 anos Mais de 50 anos
<b>Experiência profissional</b>	Até 2 anos De 2 a 5 anos De 15 a 25 anos Mais de 25 anos
<b>Nível do cargo</b>	Programador Planejador Técnico Fiscalização Assistente técnico Especialista Supervisor Gerente Outros

<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo Pós graduação
<b>Onde mora</b>	Cariacica Vila Velha Vitória Serra Outros

Fonte: Adaptado de DA SILVA MARTINS, BOHNENBERGER, FROEHLICH (2018)

As referências usadas para composição do questionário estão no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 – Fatores de atratividade de talentos humanos**

Item	Pergunta	Alternativas
1	O que te atrai?	Critérios de decisão para ofertas de emprego: estabilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e nível salarial adequado.
		Tendem a pensar no curto prazo.
2	O que espera quanto a remuneração?	Remuneração atrelada a resultados.
		Geralmente têm expectativas de alta remuneração, para manter elevado padrão de vida.
3	Em que ambiente dará o máximo de si?	Comunicação: fluida e aberta;
		Desenvolvimento: oportunidade de aprendizado e desafios profissionais.
		Clima: próximo, agradável, que estimule e premia iniciativa.
4	O que está disposto a oferecer às empresas?	Alto nível de formação.
		Iniciativa e criatividade;
		Resultados.

Fonte: Adaptado Lombardia (2008)

O questionário foi composto pelas perguntas constantes no quadro 3 a seguir.

**Quadro 3** – Atratividade de talentos humanos

Item	Pergunta
1	Qual seu interesse em permanecer na empresa?
2	Qual o grau de importância de sua vida profissional em relação a sua vida social?
3	Em sua vida profissional você gosta de trabalhar em áreas diversificadas?
4	Você trabalharia em uma empresa onde o ambiente e as questões sociais fossem inferiores às que você possui atualmente?
5	Morar próximo à família é um fator decisivo na troca de emprego?
6	Mudaria de empresa em função de <i>Branding</i> (Gestão de Marcas)?
7	A falta de investimentos em qualificação/treinamento por parte das empresas é um fator decisivo em mudança para outra empresa?
8	Trabalhar numa área não informatizada é um fator decisivo para sua permanência na empresa?
9	Estabilidade no emprego é um fator decisivo na sua permanência nas empresas?
10	Você tem ansiedade no crescimento profissional?
11	Qual a importância de sua carreira em relação a projetos pessoais?

Fonte: Adaptado Negrão (2014)

### **Análise e discussão de resultados**

A seguir apresentamos os resultados da pesquisa com objetivo de investigar fatores de atratividade dos talentos humanos da geração Y, a partir da percepção de trabalhadores de uma produtora de aço internacional do estado do Espírito Santo.

A coleta de dados possibilitou coletar dados demográficos, que mostra o perfil dos respondentes. As perguntas específicas, por sua vez, permitem obter dados que respondam à pergunta de pesquisa: Quais os fatores de atratividade de talentos humanos da geração Y?

No Quadro 4 podemos observar o perfil dos respondentes que integram os talentos humanos da Produtora de Aço.

**Quadro 4 - Dados demográficos**

<b>Dados demográficos</b>		<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	60%
	Feminino	40%
	Não declarado	0
<b>Idade</b>	Até 25 anos	30%
	25 a 35 anos	47%
	36 a 50 anos	23%
	Mais de 50 anos	0%
<b>Experiência profissional</b>	Até 2 anos	13%
	De 2 a 5 anos	27%
	De 5 a 15 anos	40%
	De 15 a 25 anos	20%
	Mais de 25 anos.	0%
<b>Nível do cargo</b>	Programador	30%
	Planejador	3%
	Técnico fiscalização	10%
	Assistente técnico	17%
	Especialista	10%
	Supervisor	30%
	Gerente	10%
	Outros	20%
<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental incompleto	0%
	Ensino fundamental completo	0%
	Ensino médio incompleto	0%
	Ensino médio completo	7%
	Ensino superior incompleto	57%
	Ensino superior completo	23%
	Pós graduação	13%
<b>Onde mora</b>	Cariacica	13%
	Vila Velha	50%
	Vitória	7%
	Serra	27%
	Outros	3%

Fonte: Autores

Esta pesquisa teve por base o enquadramento da geração Y usado por Oliveira (2009), segundo o qual geração comporta indivíduos nascidos entre 1980 a 1999. O que

podemos apontar a partir dos dados no quadro 4 é que 30% têm até 25 anos e 47% têm entre 25 e 35 anos. Precisamos aqui reconhecer que somente após a aplicação do questionário é que constatamos uma variação entre as faixas usadas por Oliveira (2009) e as faixas propostas no modelo de Da Silva Martins, Bohnenberger, Froehlich (2018), conforme já havíamos mencionado na contextualização deste estudo. Assim, demonstramos que parte considerável dos talentos humanos deste setor específico da organização pesquisada é composta de indivíduos até 25 e até 35 anos.

Os dados também nos permitem mostrar que o sexo predominante entre os 30 respondentes é o masculino, com 60%, o feminino com 40%, não havendo percentual para os não declaro.

Referente à experiência profissional, a maior porcentagem ficou de 5 a 15 anos, obtendo 40%, na segunda posição aparece de 2 a 5 anos de experiência com 27%, seguido de de 15 a 25 anos correspondentes a 20% dos respondentes e até 2 anos com 13%.

Desta forma, podemos afirmar que apesar de uma composição de jovens trabalhadores, a organização conta com 40% dos seus profissionais com experiência entre 5 a 15 anos, portanto, não são mais iniciantes.

No nível do cargo notamos que os programadores somam 30%, mesma porcentagem dos supervisores. Entre os planejadores temos 3% dos respondentes, e entre os técnicos de fiscalização, especialistas e gerentes temos os mesmos 10%. Assistentes técnicos aparecem com 17% e outros com 20% dos resultados.

Não é possível fazer afirmações mais detalhadas em relação aos cargos, uma vez que não tivemos acesso aos documentos da organização que nos possibilitasse traçar análises quanto aos níveis operacionais, táticos e estratégicos. Pela mesma razão não é possível tratar das relações hierárquicas entre esses cargos.

Em escolaridade, não havendo nenhum respondente com ensino médio incompleto, 7% dos respondentes tem o ensino médio completo, 57% ensino superior incompleto, 23% ensino superior completo e 13% contém a pós-graduação. Em relação a localidade dos respondentes, ficou com maior índice de percentual a região de Vila Velha com 50%, 27% dos indivíduos residem na Serra, 13% moram em Cariacica, 7% em Vitória e 3% na opção de outros.

No quadro 5 estão consolidadas as respostas às perguntas do questionário, que busca responder à pergunta de pesquisa.

**Quadro 5** – Respostas ao questionário

Item	Perguntas	4	3	2	1	0	Total
1	Qual seu interesse em permanecer na empresa?	9	14	3	2	2	30
2	Qual o grau de importância de sua vida profissional em relação a sua vida social?	8	14	6	1	1	30
3	Em sua vida profissional você gosta de trabalhar em áreas diversificadas?	4	17	5	2	2	30
4	Você trabalharia em uma empresa onde o ambiente e as questões sociais fossem inferiores às que você possui atualmente?	1	4	7	12	6	30
5	Morar próximo à família é um fator decisivo na troca de emprego?	6	13	7	2	2	30
6	Mudaria de empresa em função de <i>Branding</i> (Gestão de Marcas)?	2	5	19	3	1	30
7	A falta de investimentos em qualificação/treinamento por parte das empresas é um fator decisivo em mudança para outra empresa?	8	10	8	3	1	30
8	Trabalhar numa área não informatizada é um fator decisivo para sua permanência na empresa?	5	10	9	4	2	30
9	Estabilidade no emprego é um fator decisivo na sua permanência nas empresas?	7	14	4	3	2	30
10	Você tem ansiedade no crescimento profissional?	12	13	2	2	1	30
11	Qual a importância de sua carreira em relação a projetos pessoais?	12	13	3	1	1	30

Fonte: Autores

No quadro 5 estão as perguntas com as quais se pretendeu alcançar o objetivo deste artigo de identificar os fatores que atraem os talentos humanos da geração Y. Assim, utilizamos uma escala Likert de 0 a 4, onde 0 representa discordo totalmente e 4 concordo totalmente.

Preliminarmente podemos afirmar que as respostas permitem afirmar que na escala, a maior parte das respostas está entre 3 e 4 (concordo totalmente), exceção da pergunta 6 (Mudaria de empresa em função de *Branding* (Gestão de Marcas)?) que obteve 19 respostas, das 30 válidas correspondentes ao número 2 da escala.

Das respostas obtidas, chamam a atenção a concentração nos números 3 e 4 da escala como resposta à pergunta 10: Você tem ansiedade no crescimento profissional? Totalizando 25 das 30 respostas.

Outro conjunto de respostas que chamou a atenção foi a correspondente à pergunta 7: A falta de investimentos em qualificação/treinamento por parte da empresa é um fator decisivo para mudança de empresa? Que obteve 18 das 30 válidas concentradas nos números 3 e 4 da escala, seguido de 8 respostas correspondentes ao número 2, na escala de 0 a 4.

É provável que os respondentes estejam satisfeitos com a empresa em que trabalham, pois 23 das 30 respostas válidas foram concentradas na escala de 3 a 4. Provável satisfação que também pode ser inferida pelas respostas às perguntas 2 e 11, cuja similaridade de seus conteúdos só foi percebida após aplicação do questionário, cuja concentração das respostas ficaram na escala entre 3 e 4, sendo: na segunda pergunta, 22 respostas na pergunta 11, 25 respostas das 30 válidas. Demonstrando que se há importância na carreira e vida profissional em detrimento de projetos pessoais e vida social ou os trabalhadores que compõem a amostra estão satisfeitos com a organização ou ainda, estes trabalhadores têm comportamento médio diverso dos achados de Panucci-Filho, Hein, Kroenke (1981) que aponta para o fato de indivíduos da geração Y valorizarem a qualidade de vida no trabalho e esse aspecto ter peso significativo em suas escolhas.

A concentração de respostas, na escala de 3 a 4, à pergunta 3: “Em sua vida profissional você gosta de trabalhar em áreas diversificadas?” pode denotar para os achados de Trefff (2012) e Blasco et al (2016) que asseguram que indivíduos da geração têm preferências por carreiras mais desafiadoras, como a carreira em Y, uma vez que os respondentes sinalizam que gostam de trabalhar em áreas diversificadas. O que, por sua vez, pode requerer qualificação e treinamento profissional, aspecto contemplado na pergunta 7, cujas respostas somaram 18, na escala de 3 a 4 e 8 na posição 2 da escala.

Trabalhar em área informatizada parece de forma diluída na escala com 9 respostas para a número 2 e 15 totalizam a escala de 3 a 4, corroborando com Negrão (2014) segundo o qual, indivíduos da geração Y têm os recursos tecnológicos como algo naturalizado ao seu dia a dia.

Por fim, das respostas às perguntas que chamaram a atenção dos pesquisadores, apontamos para a pergunta 4: Você trabalharia em uma empresa onde o ambiente e as questões sociais fossem inferiores às que você possui atualmente? Obtendo 18 respostas para discordo totalmente (escala de 0 a 1) e 7 contidas na escala 2, demonstrando que possivelmente os talentos humanos dessa organização alinham ambiente de trabalho à qualidade de vida tal como Panucci-Filho, Hein, Kroenke (1981) que aponta para o fato de indivíduos da geração Y valorizarem a qualidade de vida no trabalho.

Corroboram também para o resultado à pergunta 4, Comazzetto (2016) que destaca que gerações se comportam de formas distintas não por causa da idade e sim em razão de comportamentos, valores e formas de relacionamentos, que pelo que indica as respostas a esta pergunta indicam que os talentos humanos da unidade da organização pesquisa encontram motivos para permanecer na empresa.

Esta pesquisa indica que a geração Y da muita importância ao crescimento e diversidade dentro de uma determinada empresa, ficar sempre em um mesmo trabalho pode se tornar o fator desmotivador, esta geração tem ansiedade em crescer e poder se estabilizar no mercado.

### **Considerações finais**

A coexistência de até cinco gerações distintas nos ambientes de trabalho tem demandado às organizações e seus líderes dedicarem tempo no planejamento de ações que possibilitem uma gestão estratégica de equipes multigeracionais.

Apesar de muito já se ter estudado, nunca antes na história recente da administração, em especial da gestão estratégica de pessoas, o desafio de atender as expectativas desses colaboradores fez tanto sentido e depreendeu tantos esforços. Justificando-se assim, a presente pesquisa cujo objetivo foi identificar os fatores que atraem os talentos humanos da geração Y.

Para tanto, buscamos investigar os fatores de atratividade sob a perspectiva de trabalhadores de uma produtora de aço multinacional no estado do Espírito Santo (Brasil), em cuja unidade pesquisada constatamos a composição de sua força de

trabalho, em sua maioria por indivíduos da geração Y, observadas as variáveis nos grupos etários, conforme linhas de pesquisas diversas.

A presente pesquisa nos permite inferir que, no grupo amostral, há uma aparente satisfação com as condições de trabalho atuais, constatação feita a partir das respostas à pergunta 1 que totalizou 23 respondentes, dos 30 que têm interesse em permanecer na empresa.

Chama também a atenção o fato da maioria ter priorizado a vida profissional e carreira à vida social e projetos pessoais, o que pode sinalizar para possíveis fatores que levaram os talentos humanos da unidade da organização pesquisada terem escolhido estar nela.

Entretanto, não compuseram o questionário perguntas específicas sobre a organização, tão pouco sobre planos de cargos e salários, planos de benefícios e programadas de treinamentos – o que apontamos como uma das limitações do presente estudo e que, por sua vez, não desqualifica os resultados aqui encontrados, pois dão uma mostra, ainda que de tamanho reduzido, em comparação ao mercado de trabalho capixaba, pois aponta para características típicas dos indivíduos da geração Y como a ansiedade para obter crescimento profissional, além da disposição de serem desafiados, corroborado pela resposta ao interesse em trabalhar em áreas diversificadas.

Desta forma, compreendemos que o presente estudo, acrescenta capítulo simples, mas não simplório ao profícuo terreno de estudos de preferências e de gestão de equipes multigeracionais. Em especial quanto aos ganhos que as organizações e os indivíduos podem obter ao trabalharem com o que há de melhor em cada geração, corroborando assim com um harmonioso e eficiente convívio de gerações, que contribua para melhores resultados para todos os envolvidos.

## Referências

BLASCO, C.; JÚNIOR, E.B; BRAMBILLA, F.R.; KRUEL, A.J. As expectativas da geração y em relação ao mercado de trabalho. **Revista brasileira de gestão e inovação**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2016.

COMAZZETTO, L.R. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

DA SILVA MARTINS, J.G.; BOHNENBERGER, M.C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 78-98, 2018.

DE SOUSA, R.F.; DE OLIVEIRA GOMES, A. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). *Revista Foco*, v. 11, n. 2, 2018.

FALASTER, C.; FERREIRA, M.P.; REIS, C. Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.

FIGUEIREDO, R.S.; MARTINS, V.F. Habilidades e competências na auditoria independente: com enfoque na geração y. **RAGC**, v. 4, n. 12, 2016.

LARANGEIRA, A.N.; CARDOSO, M.; KUMM, A.A.A. Interações temporais na era da convergência: perspectivas das Gerações Y e Z nas redes sociais digitais. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 7, n. 14, 2018.

MARTINS, C. Geração digital, geração net, millennials, geração Y: refletindo sobre a relação entre as juventudes e as tecnologias digitais. **Diálogo**, n. 29, p. 141-151, 2015.

MORAES, J.P.; PRÁ, R. A geração y no ambiente organizacional de uma instituição de ensino superior na cidade de porto alegre. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 33-47, 2018.

NEGRÃO, H.T. Geração Y: o que os atrai nas organizações. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu**, v. 2, n. 2, 2014.

OLIVEIRA, S. Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos. **São Paulo: Clube de Autores**, v. 63, 2009.

PANUCCI-FILHO, L.; HEIN, N.; KROENKE, A. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. **Revista FOCO**. ISSN, p. 223X, 1981.

SGANDERLA, E.F. Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 19-35, 2016.

SILVA, J.M.; BRAVIN, André Amaral. Resenha: Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 34, 2018.

TREFFF, M. A. Preferência por carreira e geração Y. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN-e: 2237-1427, v. 2, n. 2, 2012.

TRIDAPALLI, J.E. da S.; ZIEDE, M.K.Z.; MARCOLLA, C. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, v. 7, n. 20, 2017.

VILLEGAS, B.B.; SANTOS, F.S.; DE ANDRADE, W.L. Gestão estratégica de pessoas e geração y: percepções sobre o ambiente corporativo. **Revista Liceu On-Line**, v. 5, n. 2, p. 51-69, 2015.

**ATTRACTIVENESS FACTORS OF HUMAN TALENTS FROM GENERATION Y: STUDY  
IN A MULTINACIONAL STEEL PRODUCER**

**ABSTRACT**

*This article has the objective to investigate attractiveness factors of the human talents from generation Y from the perspective of workers of an international steel producer. To this end, we conducted a bibliographic study with a quantitative exploratory approach. A data collection was performed through a field research supported by a questionnaire composed of closed questions sent by electronic media to the employees. The results show that the human talents from generation Y of the researched organization are attracted by companies that offer training and qualifications, and challenge them with various areas of activity. In addition, working in a computerized environment appears as a naturalized condition for laborers from this generation.*

**Keywords:** *Attractiveness; Generation Y; Technology; Training.*

**Envio: março/2021**  
**Aceito para publicação: março/2021**