

FACULDADE SENAC CHAPECÓ
Pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Daiane Bonamigo
Franciele Bressan Greth
Jaqueline Reina
Melissa Hoffmann
Patrícia Grandó

GERAÇÃO Z -UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS.

Chapecó
2017

Daiane Bonamigo
Franciele Bressan Greth
Jaqueline Reina
Melissa Hoffmann
Patrícia Grandó

GERAÇÃO Z -UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS.

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Chapecó
como requisito parcial para obtenção do título de
especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Maria Berenice Gavioli

Chapecó

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

Daiane Bonamigo
Franciele Bressan Greth
Jaqueline Reina
Melissa Hoffmann
Patrícia Grandó

GERAÇÃO Z - UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS.

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Chapecó
como requisito parcial para obtenção do título de
especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Maria Berenice Gavioli (Orientadora)
Faculdade Senac Chapecó

Rogis Juarez Bernardy
Faculdade Senac Chapecó

Kellen Lazzaretti
Faculdade Senac Chapecó

Andreia Casagrande Begnini
Faculdade Senac Chapecó

Silvana Marcon
Faculdade Senac Chapecó

RESUMO

A Geração Z não diferencia a vida *online da off-line*, trabalha com o conceito de *all-line* e quer tudo para agora. É crítica, dinâmica, exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião toda hora. Partindo desse pressuposto pretende-se abordar neste trabalho sobre esta geração, pois se percebe que as empresas estão recebendo esse novo perfil de profissionais no mercado os quais se denominam os nascidos na era tecnológica, apresentando características que os destacam tecnologicamente, mas com problemas de relacionamento interpessoal e interação social, desafiando a gestão de pessoas a agirem como instrumento de diferencial para manter estes profissionais motivados nas empresas e conseqüentemente retendo-os e transformando-os em arsenais competitivos. Este estudo tem como objetivo geral analisar os fatores motivacionais de retenção da geração Z enquanto gestão pessoas. Para dar sustentação ao estudo, utilizou-se como metodologia uma pesquisa quantitativa, como instrumento de coleta de dados um questionário com 10 perguntas abertas e fechadas, que foi aplicado a 35 trabalhadores da geração Z, colaboradores das cinco empresas pesquisadas do segmento do comércio, da cidade de Chapecó. Os resultados revelam a grande preocupação que os jovens da geração z têm com sua carreira e com a imagem na empresa, como também sua preocupação em se manter atualizados e desafiados nas rotinas de trabalho.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Geração Z. Fatores Motivacionais. Retenção



Creative Commons - Atribuição-NãoComercial CC BY-NC

ABSTRACT

The Z Generation does not differentiate online life from offline life, it works with the concept of all-line and wanting everything right now. This generation is critical, dynamic, demanding, they know what they want, is self-taught, they do not like the hierarchies and changes their mind all the time. Based on this assumption, this work intends to approach this generation, since it is perceived that the companies are receiving this new profile of professionals in the market, who are called the born in the technological era, presenting characteristics that highlight them technologically, but with problems of interpersonal relationship and social interaction, challenging the people management act as a differential tool to keep these professionals motivated in the companies and consequently retaining them and turning them into a competitive arsenal. This study has as general objective to analyze the motivational factors of retention of generation Z while managing people. To support the study, a quantitative research methodology was used as a data collection instrument with a questionnaire with 10 questions, which was applied to 34 employees of the generation Z, employees of the five companies surveyed in the commerce segment of the city of Chapecó. The results reveal the great concern that young people of the generation z have with their career and image in the company, as well as their concern to stay updated and challenged in the work routines.

Keywords: People Management. Z Generation. Motivational Factors. Retention

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Objeto do estudo.....	29
Quadro 2 – Perfil dos participantes.....	31
Gráfico 1 - O influenciou você a entrar no mercado de trabalho?.....	32
Gráfico 2 - Assinale a alternativa que demonstra o tempo ideal para permanecer na mesma função.....	33
Gráfico 3 - Assinale 3 alternativas que motivam/incentivam você para continuar trabalhando em uma determinada empresa.....	34
Gráfico 4 - Qual meio/canal de comunicação você melhor se identifica/utiliza?.....	35
Gráfico 5 - Assinale 3 alternativas que identificam o que é uma empresa atraente para você trabalhar.....	36
Gráfico 6 - Assinale 3 motivos que lhe fariam pedir demissão.....	37
Quadro 03 - Características que definem estes jovens enquanto profissionais.....	38

LISTA DE SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregos e Desempregos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

RAIS – Relação Anual de Informação Social

RH – Recursos Humanos

TV – Televisão

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Mercado de trabalho e mercado de recursos humanos	12
2.2 Gestão de pessoas e principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas.....	13
2.3 Retenção de pessoas.....	15
2.4 Fatores motivacionais.....	19
2.5 Gerações	20
2.5.1 <i>Geração Z</i>	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 Caracterização da pesquisa	27
3.2 Técnicas de coletas de dados e informações.....	27
3.3 Formas e análises dos dados	28
4 OBJETO DO ESTUDO	28
5 DIAGNÓSTICO	29
5.1 Ambiente externo	29
6 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO	31
7 FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA AS ACADÊMICAS REALIZAREM ESTE ESTUDO	40
8 SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS EMPRESAS	41
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE 1	48

1. INTRODUÇÃO

A geração Z cresceu acompanhando o desenvolvimento do mundo tecnológico, é considerada a geração conectada, ligada. Essa geração, que nasceu inserida nessas novas tecnologias possui um perfil diferente das outras gerações, eles estão chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho e, portanto, começando a interferir de maneira direta nos destinos da sociedade e das empresas nas quais atuam. As características dessa geração, como a priorização da vida pessoal, domínio de tecnologias, preferência por contatos virtuais e imediatismo (retorno rápido), criam para a empresa o desafio, à necessidade de adaptação da geração Z nos processos de gestão de pessoas.

As competências individuais e organizacionais são o diferencial competitivo das empresas, portanto é importante, encontrar os melhores meios de desenvolver esta geração e valorizá-los. Para isso, as empresas têm investido em fatores geradores de motivação fazendo com que os gestores dêem ênfase a este fator, levando em consideração os resultados obtidos junto aos colaboradores da empresa, também, entender quais são os fatores que influenciam a motivação no trabalho, considerando que, o que motiva um não necessariamente será a motivação do outro, sendo assim, para que a retenção tenha êxito é necessário alcançar as motivações de cada um.

Desta forma busca-se responder a seguinte problemática: quais são os fatores motivacionais de retenção da geração Z enquanto gestão pessoas?

Como objetivos, em consonância com o problema de pesquisa tem-se: objetivo geral: analisar os fatores motivacionais de retenção da geração Z enquanto gestão pessoas. Para dar suporte à resolução do objetivo geral têm-se os objetivos específicos: a) identificar as características da geração Z; b) identificar as principais motivações desta geração para o mercado de trabalho; c) propor estratégias para retenção da geração Z enquanto gestão de pessoas.

Em razão disso, inicialmente os estudos foram realizados nas principais referenciais bibliográficos, bem como estudo do segmento de atuação das empresas pesquisadas. Também, utilizou-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa, de característica descritiva, como instrumento de coleta de dados foi utilizado questionário com 10 perguntas abertas e fechadas aplicadas aos colaboradores da geração Z, das empresas em estudo que são do segmento do

comércio, na cidade de Chapecó, Santa Catarina. Como análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, gráficos os quais foram comparados com a teoria pesquisada.

Em relação aos achados, identificou-se que a geração Z possui como característica a forte preocupação com a carreira e o crescimento profissional, a geração Z busca novos desafios, não gostam de permanecer na mesma função por muito tempo. Outra característica desta geração, é a utilização da tecnologia que mais se identificam como ferramenta de comunicação.

O que os motiva são empresas que proporcionem crescimento profissional, um ambiente de trabalho agradável, a convivência com os colegas no que se refere à ética e transparência organizacional. A motivação no ambiente de trabalho faz com que busque cada vez mais a qualificação profissional.

Os desafios que a gestão de pessoas enfrenta com essa geração faz com que as estratégias para retenção sejam sugeridas tais como: realizar uma análise mais criteriosa no processo de contratação proporcionando o crescimento profissional e intelectual através da educação continuada e realizar treinamentos com diferentes formas de comunicação e da tecnologia.

Este estudo apresenta a seguinte organização: no capítulo 1 está introdução, no capítulo 2 a revisão bibliográfica, no capítulo 3 os procedimentos metodológicos, no capítulo 4 o objeto de estudo, no capítulo 5 o diagnóstico, no capítulo 6 análise do diagnóstico, no capítulo 7 os fatores de motivação para as acadêmicas a realizarem este estudo, no capítulo 8 sugestões de estratégias para retenção e motivação da geração Z nas empresas, no capítulo 9 as considerações finais.

1.1 Justificativa

As novas gerações principalmente a geração Z ingressam no mercado de trabalho e causam preocupação em relação aos fatores que as motivam a permanecer nas empresas, principalmente para o setor de gestão de pessoas, uma vez que estes são os responsáveis pelos processos de recrutamento, seleção e retenção. Percebe-se a importância de conhecer as características desta geração para retê-los e potencializar suas competências.

O interesse neste estudo surgiu das experiências vivenciadas e das dificuldades encontradas enquanto gestoras de pessoas na rotina de trabalho das acadêmicas, as quais perceberam que a geração z se diferencia das demais trazendo

consigo dificuldades de relacionamentos e hierarquia, mas, ao mesmo tempo agregando um forte potencial de trabalho e ideias inovadoras que vem a contribuir com o crescimento das empresas diante do mercado de trabalho.

Diante dessa realidade surge uma visão proativa em definir as particularidades desta geração, sendo possível contribuir com as empresas numa gestão estratégica focada em reter esses profissionais. Essa pesquisa se justifica pela definição das características desta geração para tornar as empresas mais competitivas no mercado com políticas voltadas em atrair e reter esse novo profissional, identificar o que os motiva a permanecer nas empresas para se criar estratégias voltadas a potencialização deste profissional que está inserido no meio digital de tal forma, que se consiga inserir as demais gerações neste processo de inovação que esta geração traz ao mercado.

Perante esta realidade do mercado, a gestão de pessoas vivencia dificuldades em gerenciar o conflito das gerações nas empresas, entretanto este fator pode impactar na produtividade e nos resultados. Sendo assim, busca-se nesta pesquisa conhecer melhor a geração Z para intermediar seu relacionamento com as demais gerações, bem como melhorar o desempenho das gerações e dos processos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao se apresentar este capítulo tem-se como propósito dar abertura ao referencial teórico apresentando o mercado de trabalho, o mercado de recursos humanos, as principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas, os fatores motivacionais e de retenção nas organizações, utilizando como sustentação teórica ao estudo fontes de pesquisa e literaturas sobre as temáticas abordadas.

2.1 Mercado de trabalho e mercado de recursos humanos

O mercado de trabalho nacional vive um impacto negativo, com perda do poder de compra, redução da população com carteira assinada e uma estagnação na oferta de ocupações informais, dados assustadores para a geração que está se inserindo no mercado de trabalho e desafio compacto aos demais profissionais que já se encontram no mercado. Apesar de o objetivo comum ser o lucro, as empresas juntamente com os seus gestores de recursos humanos precisam buscar estratégias de manter o profissional já inserido neste mercado com um menor grau de preocupação possível quanto a sua permanência devido ao cenário inseguro e a necessidade de foco no desenvolvimento do trabalho (SILVA 2016).

Em um passado recente o profissional de recursos humanos estratégico não existia, sua função era limitada ao operacional, porém, com as mudanças do mercado este profissional teve necessidade de juntamente com a gestão empresarial se tornar estratégico para num primeiro momento permanecer ativo e posteriormente aprimorar a competitividade das empresas diante de clientes cada vez mais exigentes e mão de obra qualificada escassa.

Para Silva (2016) o grande desafio das empresas e dos profissionais de gestão de pessoas está em preparar os colaboradores para mudanças contínuas e mantê-los motivados, as mudanças por si só são na maioria das vezes complexas independente do âmbito e quando se trata do profissional ele é delicado por ser amparado por leis, pela emoção, por trabalho e dinheiro. O profissional necessita ser criterioso para atingir seu objetivo de manter os demais colegas motivados para o trabalho sem provocar revoltas.

Segundo Barros (2014) a motivação dos colaboradores é fundamental para desenvolvimento empresarial, algumas empresas motivam com uma boa

remuneração, outros oportunizam crescimento profissional, mas o que deve realmente acontecer com os métodos motivacionais é que estes proporcionem um sentimento que impulse o colaborador a realizar suas atividades com mais afinco.

Ressaltando as necessidades do mercado e a realidade do profissional de gestão de pessoas, num primeiro momento este profissional adaptou-se as mudanças que o mercado vem exigindo para junto com a gestão de cada empresa trabalhar com as pessoas porque, muito além da mudança do Rh de operacional para estratégico ele vive um processo de recriação, buscando para a empresa estruturas ágeis, eliminando os preconceitos e buscando a motivação das pessoas no desempenho de suas atividades com vistas aos objetivos e resultados da empresa (SILVA, 2016).

2.2 Gestão de pessoas e principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas.

A gestão de pessoas influencia diretamente no planejamento estratégico das empresas e o seu papel é de suma importância para se alcançar vantagens competitivas no mercado de trabalho.

Diante desse quadro, a gestão de pessoas nas empresas não se resume a um conjunto de políticas e práticas, tão pouco pode ser definida como responsabilidade de um departamento mais sim, de todos os gestores e funcionários.

Nesse contexto, para atender às demandas das organizações globais, a gestão de pessoas, precisa assumir funções cada vez mais complexas. Davel e Vergara (2001) salientam que o termo gestão de pessoas compreende uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa. Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. Considerando-se que são as pessoas participantes de uma organização as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo importância singular para as empresas, principalmente na satisfação dos seus gerenciados (HOMEM *et al*, 2009).

Partindo-se da análise dos processos aquisitivos de novos funcionários, a gestão de pessoas envolve ainda medidas que podem ser classificadas em diretas e indiretas. As medidas diretas referem-se ao modo como os novos gerentes de departamentos provêm informações para os empregados da empresa. Já as medidas

indiretas têm como propósito a influência comportamental e se apresentam em forma de um programa ou sistema de recompensas para os empregados (HOMEN *et al*, 2009).

Sendo assim, as áreas de gestão de pessoas dentre suas inúmeras responsabilidades necessitam de capacidade para controlar fatores situacionais no ambiente de trabalho, dentre os quais se destaca: o difícil clima organizacional; as pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção; sistemas de recompensa baseados em metas individuais; as desordens da organização do trabalho; as disfunções na cultura organizacional e a retenção de seus principais colaboradores (OLIVEIRA, 2012).

No intuito de compreender alguns aspectos do comportamento profissional, cabe aos gestores de pessoas verificarem e compararem o grau com que os antecedentes: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precede a intenção de sair do emprego entre indivíduos da geração Z. Nesse sentido, buscar compreender a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, levando-se em consideração o efeito das diferenças dessas variáveis entre as gerações (WALLACE, 2006).

Em relação as principais tendências relacionadas à gestão estratégica de pessoas têm-se que são o principal ativo relacionado à valorização da criatividade, sendo o mais valioso capital das empresas, podendo-se dizer que com elas pode se obter vantagens competitivas. O grande desafio por parte das empresas e gestores é demonstrar os resultados que afetam diretamente no desempenho do capital humano.

A cada dia as empresas enfrentam desafios relacionados à gestão estratégica de pessoas e a perspectiva do futuro é que esta questão possa determinar a capacidade das empresas em atingir os seus objetivos de negócio.

Dutra (2010) relata que nos dias atuais cada vez mais se faz necessário que os indivíduos se articulem de modo a obter resultados diferenciados buscando sempre fazer mais com menos, com isto a função de gestão de pessoas vem se mostrando cada vez mais de grande impacto no negócio.

De acordo com Barreto *et al*, (2010), considera que para o presente e para o futuro algumas tendências relacionadas a gestão de pessoas devem ser consideradas, entre elas se destacam: as tendências globais da área, os temas tradicionais associados às atividades funcionais, os temas emergentes, associados aos assuntos contemporâneos de gestão de pessoas, que surgem orientados para os

eventos atuais. Ainda segundo o autor, os temas tradicionais incluem aspectos como: motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho. Os temas emergentes são fatores como: a gestão estratégica de pessoas, a diversidade, a internacionalização da gestão de pessoas, o foco em resultados empresariais, a tecnologia e o trabalho em equipe, estes fatores irão auxiliar a enfrentar os desafios das empresas.

Para o cenário que se apresenta a gestão de pessoas necessita cada vez mais treinar e qualificar sua força de trabalho, buscando a retenção de seus colaboradores e a gestão do conhecimento organizacional.

2.3 Retenção de pessoas

As empresas adotam políticas de recompensas para atrair e reter os indivíduos mais capazes e motivar funcionários para altos níveis de desempenho, sobretudo quando se deseja que façam um trabalho de continuidade (OLIVEIRA, 2012).

Para Oliveira e Honório (2014), a retenção de talentos é um desafio, mas pode ser um problema, que influencia diretamente na estratégia da empresa, na qual os gestores assumem papel fundamental e o incentivo é feito pelo diferencial das empresas no mercado de trabalho.

Diante do exposto, cabe às empresas estruturarem políticas de gestão de pessoas criando um ambiente favorável para a retenção dos talentos direcionado ao alcance dos resultados. Além disso, o investimento no desenvolvimento destes profissionais requer que as empresas identifiquem estratégias para que as informações não se tornem ameaças quando os profissionais saem da empresa, deste modo conhecer os colaboradores que se destacam na empresa é fundamental (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Sendo assim, é fundamental compreender as gerações que compõem este mercado de trabalho como fator estratégico, pois as pessoas são os alicerces da cultura de uma empresa e por influência do ambiente e das relações internas e externas, podem manter ou conduzir processos de mudanças favoráveis para o crescimento da empresa.

Para Cappi e Araujo(2015) o debate gerado por estes fatos é focado em compreender e diferenciar gerações sob múltiplos aspectos como: expectativas de

condições de emprego, percepção de carreiras, liderança, aversão ao risco, conhecimento e valores.

Com base neste contexto, e com a diversidade de gerações no mercado de trabalho e dentro de uma mesma empresa, é normal que as crenças destes indivíduos de diferentes gerações tragam implicações para a gestão de pessoas. Entretanto, há também diferenças devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, não tendo relação direta com a geração a que pertencem (MARTININGO; SIQUEIRA, 2008).

Para Bassani (2014), a retenção de empregados é um desafio, e pode ser um problema, que influencia diretamente na estratégia da empresa, sendo que os gestores precisam assumir seu papel, buscando políticas de incentivo que sejam diferenciais.

A retenção de pessoas envolve diversos fatores e incentivos como: a qualidade de vida, higiene e segurança, planejamento de carreira, desenho do cargo vinculado à concretização dos processos de gestão de pessoas e a estratégia da empresa valorizando as pessoas e apoiando os gestores, ainda se abrange a forma de liderança e a cultura organizacional da empresa (OLIVEIRA *et al*, 2013).

Ainda Oliveira (2013), os profissionais com grande potencial devem ser definidos como somatório de atributos, dentre eles o reconhecimento de opiniões e a eficácia no alcance de resultados. Os profissionais de talento são funcionários que por meio de opiniões e, principalmente, das ações desenvolvidas por eles, impulsionam a empresa no sentido da eficácia e do lucro.

Para Mendonça (2002), os funcionários em potencial são os que fazem o diferencial das empresas. São profissionais que detêm competências de difíceis aquisições e de importância estratégica para a competitividade, continuidade ou até mesmo para a sobrevivência de determinadas empresas.

Segundo Michaels, Handfield e Axelrod (2002), esse talento deve conter um conjunto de habilidades tais como: dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, que inclui a capacidade de aprender.

Já, Kampf (2016) relata que a ética e honestidade também caracterizam a geração Z. Esta geração é capaz de lidar corretamente com o profissional e pessoal, além de não se envolver com politicagem interna, tem ideias próprias e energia. Não são passivas e demonstram iniciativa em todos os momentos, buscam o

aperfeiçoamento e contribuem para o resultado do grupo. Aprimoram-se constantemente e têm prazer no trabalhar em equipe. Ainda podem-se citar outros atributos como criatividade, iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos. Enfatizando a questão da criatividade, principalmente por ser a habilidade que permite a esses profissionais a busca constante por melhores resultados.

Nesse âmbito da empresa se concentra a expectativa com relação a retenção de talento, orientado pelos gestores para atingir continuamente melhores resultados, o profissional usa permanentemente essa capacidade inerente em busca da excelência (LEMANN, 2011).

Mendonça (2002) escreve que a retenção de bons funcionários é indiscutivelmente um dos componentes essenciais para o sucesso organizacional na economia atual. Sem nenhuma dúvida são as pessoas, e não máquinas ou ativos financeiros que são capazes de construir conhecimento para que as empresas sobrevivam e prosperem em tempos de mudanças aceleradas.

O conceito de retenção de talentos para Mendonça (2002), é a capacidade que determinada empresa possui em manter pessoas que as ajudarão a permanecerem competitivas e se perpetuar em um mundo de rápidas mudanças.

Mais que o reconhecimento financeiro, as empresas devem propiciar a esses profissionais autocontroles sobre suas atividades, respeito, confiança, oportunidade de autorrealização e tarefas desafiadoras, interações agradáveis com os superiores hierárquicos. Deverão portando, ser capazes de se orgulhar do trabalho que realizam, e sentirem felicidade com o nível de realização atingido. Tudo isso para que esses profissionais possam contribuir para que as empresas sejam competitivas e líderes no mercado de sua atuação (CAPPI; ARAUJO; BORRELL, 2015).

Segundo Michaels, Handfield e Axelrod (2002) as empresas precisam adotar princípios de atração, desenvolvimento e retenção de gerentes altamente talentosos e, reconhecer a importância estratégica do capital humano, em função do enorme valor que os melhores funcionários criam para as empresas. Ainda segundo os autores, é de conhecimento que o comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, percebe-se no aspecto emocional a satisfação que o trabalhador possui em sua atividade, isso faz com que ele permaneça na empresa ascendendo seu cargo.

Ainda partindo desse pressuposto Navarro (2002), propõe a reflexão sobre o que ocorrerá com a empresa se o funcionário com maior potencial for trabalhar para o principal concorrente, levando o potencial e o treinamento por ele recebido e que estarão agora no concorrente. Cabe dessa forma ao gestor saber identificar tais problemáticas para que consiga contornar a situação. Essa interação contínua vai propiciar o clima ideal para a permanência de bons funcionários na empresa.

De acordo com Mendonça (2002), é necessário refletir sobre até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa são motivadores e atuam de maneira preponderante na retenção de excelentes funcionários. Há pessoas que fazem o diferencial nas empresas por deterem competências de difícil aquisição e de importância estratégica. No entanto, essas competências serão perdidas se não estiverem vinculadas aos objetivos da empresa e se não forem claramente estabelecidas as relações entre o desempenho.

Reconhecer e recompensar talentos vai muito além de abonos e prêmios pecuniários e materiais, embora estímulos externos sejam importantes, a motivação em permanecer em determinada empresa é intrínseca ao talento e está associada ao espaço de vida, no momento que ele se percebe respeitado, integrado ao grupo, recompensado justamente e plenamente reconhecido diante do esforço empreendido (CAPPI; ARAUJO; BORELL, 2015).

Sobre esse mesmo contexto, os efeitos da satisfação do indivíduo com o seu trabalho se refletem diretamente na produtividade, bem como no desempenho, na saúde, no bem-estar e na satisfação do indivíduo (LOBER; SAVIC, 2012).

Dessa maneira, a retenção de pessoas será a vantagem competitiva que as empresas e os gestores terão frente às demais. Para que a retenção de pessoas aconteça de forma eficaz é imprescindível estruturar políticas estratégicas e de valorização e motivação de pessoas relacionando as necessidades de cada indivíduo, mas que atendam as expectativas das empresas e de acordo com a visão, valores e missão (LOBER; SAVIC, 2012).

O desafio para os próximos anos é como o mercado precisa se preparar para receber os profissionais das diferentes gerações. As empresas estão em um processo de adaptação, e precisam aprender a lidar principalmente com as pessoas que fazem parte da geração Z, nascidos na era tecnológica, os quais crescem alfabetizados digitalmente e serão os futuros profissionais disponíveis no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

Oliveira (2009), também destaca que um dos grandes problemas dessa geração está relacionado a interação social e o pouco desenvolvimento interpessoal. Esses jovens sofrem com falta de expressão no momento de comunicar-se verbalmente, o que acaba ocasionando uma série de adversidades.

A geração Z herdará diversas características da geração antecessora a Y, porém de maneira mais acentuada e intensificada, necessitando de bons modelos como referência. Deste modo, as empresas precisam conhecer as suas características e gerar um ambiente favorável, que motive esses profissionais a continuarem trabalhando e desenvolvendo as atividades com foco nos resultados, de acordo com os valores e a cultura da empresa. Faz-se necessário compreender o que os motiva para que se consiga reter os talentos (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Oliveira (2012) atualmente o tema motivação vem gerando interesse nas empresas e os gestores têm dado ênfase nesse assunto, levando em consideração os resultados obtidos com a motivação dos colaboradores, o desafio é entender os fatores que influenciam e a dificuldade em manter os funcionários motivados no trabalho, considerando que, o que motiva um não necessariamente será a motivação do outro.

2.4 Fatores motivacionais

Cada vez mais as empresas estão se interessando pelo tema motivação, alinhada à importância que a gestão de pessoas destaca sobre o assunto. Os gestores começam a entender o valor das pessoas motivadas para o alcance dos resultados da empresa.

Para Daft (2010), a motivação é o impulsionador que faz com que as pessoas busquem realizar seus objetivos. Dentre os diversos fatores que motivam a geração Z estão: remuneração, recompensas, benefícios, desafios na execução das atividades, metas, flexibilidade de horários, autonomia, *status* e poder, estes fatores são o que os profissionais desta geração buscam no mercado para permanecer na empresa. Se esses profissionais não estiverem satisfeitos se auto promovem para o mercado em busca de quem possa oferecer isso a eles, ou acabarão não sendo produtivos à empresa.

Neste mesmo contexto Oliveira (2012) escreve que a atração motivacional no ambiente de trabalho, está ligada na busca pelo autorrealização tanto pessoal como

profissional, porém a motivação é estimulada por fatores internos de cada pessoa e por fatores externos. Essa geração busca no mercado autonomia nas tomadas de decisão, respeito, reconhecimento querem se sentir útil e importante dentro da empresa.

Para Robles (2015) esse é o grande desafio das empresas, garantir um ambiente desafiador e atrativo para os profissionais da geração Z e ser competitiva para os negócios. Destaca que segundo as teorias motivacionais de Maslow – Hierarquia das Necessidades e os fatores de Higiene-Motivação de Herzberg, todos tem um equilíbrio interno, que se estimulado, faz surgir uma necessidade, e está poderá gerar satisfação ou insatisfação no indivíduo, se nota que o fator remuneração contribui para motivação, devido financiar as necessidades e trazer o indivíduo a sua zona de aconchego e equilíbrio interno, mas cada vez que a insatisfação aparecer devido a remuneração, o custo para a satisfação voltar, será mais alto.

Ainda segundo Robles (2015) por mais que a remuneração seja um fator motivacional no mercado não é mais suficiente, muito mais que remuneração os profissionais desta geração informatizada querem autonomia, crescimento e reconhecimento profissional rápido, gerando nas empresas necessidade de estratégias para atrair o profissional do mercado e manter as demais gerações que estão ativas, minimizando os impactos gerados e focando na inovação e competitividade para manterem-se no mercado controlando os custos com pessoal.

2.5 Gerações

As pessoas se sobressaem e se destacam por suas competências, habilidades e atitudes, quando desafiadas essas pessoas são mais realizadoras, empreendedoras, mais voltadas para alcançar objetivos e obter resultados nas empresas, que para Resende (2003) são um organismo instigado às ideias e que devem ser oxigenadas para que não permaneçam estagnadas diante das mudanças dos contextos internos e externos, não receando o choque cultural que as gerações têm causado.

Muito além da situação econômica do mercado, as empresas estão precisando se dedicar a gestão das gerações em seu ambiente interno, o mercado de trabalho vive hoje uma constante gestão de conflitos entre as gerações. Nas empresas se encontram indivíduos de todas as gerações, essa integração se torna positiva quando

a gestão de pessoas consegue aproveitar o melhor de cada um, entretanto o convívio das gerações não é simples, normalmente é conflituoso (CARVALHO,2012).

Dando sequência a ideia de Carvalho (2012) a gestão de pessoas hoje convive em ambiente multigeracionais na maioria das empresas, com equipes em que *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e geração Z convivem e necessitam gerar resultados, a relação entre chefes e subordinados, a atração e a retenção de talentos e os processos de dar e receber *feedback* são algumas das áreas que têm despertado preocupação, pois, a gestão de pessoas precisa ser estratégica para aproveitar as habilidades, conhecimentos e o que há de melhor de cada indivíduo independente da geração.

Para Melo (2016) o ambiente empresarial como o encontro das gerações, cada uma com características diferentes, aprendendo a se relacionar no mesmo ambiente com impactos e conflitos e ao mesmo tempo precisando prover soluções para os próprios conflitos. O que deve ser analisado é como as empresas podem criar estratégias para gerenciar esses conflitos e se elas são eficazes.

Conforme Carvalho (2012) encontra-se atuando no mercado hoje quatro gerações: a *Baby Bommer* que é a geração que surgiu logo após a segunda guerra mundial, quando os soldados voltaram da guerra, essa geração se caracteriza profissionalmente por gostar de um emprego fixo e de ter estabilidade no mercado. Para Melo (2016) ela é conhecida por valorizar o trabalho árduo, metódico e não gostar de tecnologias. A geração X, que também é conhecida como geração contemporânea, o nascimento da tecnologia surge em meados da década de 60 até o final dos anos 70, essa é conhecida pela resistência ao novo, e insegurança em perder o trabalho, gostam de se dedicar ao trabalho e buscam equilíbrio entre o pessoal e profissional, se adaptam bem as tecnologias.

A geração Y, que Carvalho (2016) descreve como a geração nascida nos anos 80 e que se caracteriza por conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de ambientes inovadores constantemente. Melo (2016) destaca que eles são caracterizados como multifuncionais, com rapidez na aprendizagem e na valorização do trabalho em equipe.

Para Barbosa e Cerbasi (2009), a geração y é muito dedicada, sabe o que quer, alguns parecem ter o seu próprio mundo, sua própria comunidade. Muitos são filhos de pessoas da anterior, X. Boa parte das empresas de *web*, *software* e *marketing* atualmente são compostas por funcionários da Y, pois para eles equilíbrio é

muito mais importante do que cargo e salário. A geração Y é considerada a antecessora da Z, algumas das suas características se assemelham, por serem duas gerações próximas, uma que nasceu no, auge da tecnologia, em que ela andava com toda a força e a outra, nasceu alguns anos antes em que a tecnologia dava seus primeiros passos e ambas tiveram que se adaptar a estas mudanças durante a sua infância e adolescência.

Ainda refletindo sobre os autores os mesmos descrevem que nos próximos anos será possível ver uma adequação e não um conflito de valores entre gerações, pois as gerações dos *Baby Boomer* estão saindo do mercado de trabalho, estão se aposentando e para suprir essa lacuna os profissionais que estão no mercado (X), deverão interagir com a geração (Y) que está chegando ao mercado agora (BARBOSA; CERBASI, 2009).

A jovem geração Z a que mais intimida o mercado e os gestores, possuem um perfil imediatista com pouca paciência, são individualista e popularmente conhecidos como antissociais, o celular é sua melhor companhia (CARVALHO, 2012).

Essa geração para Mayer (2017) compreende os nascidos entre o fim de 1992 a 2010, está ligada fortemente à expansão da *internet* e dos aparelhos tecnológicos. Os indivíduos desta geração nunca viram o mundo sem computador e como informação não lhes falta, estão um passo à frente dos mais velhos, em adaptar-se aos novos tempos. A geração Z é um tanto desconfiada quando a matéria é carreira profissional e estudos formais, a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa.

Antes de descrever a geração Z, é importante ressaltar que além das gerações citadas, com a composição de todas elas tem-se uma nova formação de geração a chamada trans geração. São pessoas que viveram em uma geração anterior, mas que se adaptam sem dificuldade alguma às tecnologias e a forma de viver da nova geração, eles incorporam aquele estilo de vida naturalmente (LUZ, 2010).

2.5.1 Geração Z

Em relação as gerações, a última a ser classificada é a geração Z, que corresponde os nascidos no ápice tecnológico. A letra Z vem da palavra *Zarpppear*, que basicamente quer dizer mudar constantemente, por exemplo, o termo usado para caracterizar a constante mudança de canal de televisão. Sobrepõem o uso da

internet, do vídeo, dos CDs musicais e de telefones com a maior naturalidade (LEVENFUS; SOARES, 2002).

As empresas estão recebendo esse novo perfil de profissionais no mercado, a geração Z os nascidos na era tecnológica. Para Mayer (2017) esta geração denominada de Z, está ligada fortemente à ampliação exponencial da *internet* e dos aparelhos tecnológicos, são conhecidos por serem nativos digitais, sendo familiarizado com lançamentos tecnológicos, compartilhamento de arquivos, estão sempre conectados.

Essa geração é composta por pessoas com um estilo de vida que têm uma relação muito próxima com a *internet* e meios tecnológicos. Naturalmente plugadas, pois nasceram praticamente juntos com o *Windows 95*, a *internet*, processadores *Pentium*, os *browsers*, *Natscape* e *Explorer*, o *MP3*, o *iPod* o celular. Para estas pessoas o surgimento acelerado de novas tecnologias torna-se normal, pois eles se adaptam com maior facilidade ao novo pelo fato de que nasceram em um período tecnológico diferente das outras gerações, um período em que tudo muda constantemente, para eles este é um fato natural (GOTTARDO, 2011).

Outra característica essencial dessa geração é o desapego dos alcances geográficos. Para eles, a globalização não foi um valor alcançado a um custo alto, pois já convivem com a globalização desde sua infância, e adaptam-se com facilidade aos novos tempos e as mudanças tecnológicas. Eles são muito avançados tecnologicamente, mas seus problemas se destacam nos relacionamentos interpessoais e na interação social. Meyer (2017) escreve que esta geração sofre com a comunicação verbal e intimidade reduzida ocasionando problemas com as demais gerações.

Para Gottardo (2011), essa relação de dificuldade de interação pessoal destacando que a geração Z é silenciosa, também chamados de nativos digitais, exatamente por nascerem junto com a explosão digital e ser a primeira geração digital. São silenciosos, pois vivem de uma forma mais individualizada, por passarem horas na frente do computador, conseqüentemente da *internet*, são pouco comunicativos, a comunicação é muito maior através de redes sociais, utilizam-se muito mais do contato digital do que contato pessoal.

Essa geração se isola do contato físico e interpessoal não para se isolar do mundo, mas sim para plugar nele, tendo acesso a informações jamais obtidas por jovens de eras passadas, de dentro de seus aparelhos e rede sociais interagem com

o mundo. O que para Levenfus (2002), surgem algumas indagações sobre esta nova geração, que forma eles lidam com tudo isso, será que se aprofundam em cada informação? Será que sabem o que buscam ou simplesmente *zarpeam* as informações. Para esta geração se um canal de TV fica chato eles vão *zarpeando* enquanto falam

ao telefone e ouvem música. Se a conversa está monótona eles vão verificar o que está rolando nos *chats* ou *sites* de relacionamento, suas preferências mudam em uma velocidade constante e instável.

Neste contexto, o desafio para os próximos anos é como o mercado deve se preparar para receber os profissionais desta geração, que crescem alfabetizados digitalmente. Segundo Meyer (2017) é a geração que não diferencia o *off* do *online*. A singularidade dessa geração está justamente na rápida disseminação da tecnologia digital nas últimas décadas do século XX. No entanto, ela ocupa diferentes posições: ora otimista, como uma oportunidade de democratizar e compartilhar conhecimentos sem distinções de classe, e ora pessimista, como uma ferramenta que promove uma visão rasa e passageira do mundo.

Para Veen e Vrakking (2009) a geração Z está se adaptando a partir da relação com a tecnologia. Nos dias de hoje, as crianças estudam desde cedo que há múltiplas fontes de conhecimento cujos fatos podem ser diferentes e estão habituadas a ter completo domínio sobre a absorção de informações, seja pelo *mouse*, controle remoto ou celular.

Para Tapscott (2010) é otimista ao observar o comportamento dos jovens frente às tecnologias digitais, inclusive a televisão, eles assumiram o controle dos elementos primordiais para uma revolução em comunicação, já que outrora o poder era exclusivo às redes de televisão e à mídia impressa e, por conseguinte, à visão de mundo de seus proprietários.

A busca por novidades é um assunto corriqueiro no dia a dia deste grupo que é extremamente tecnológico e interconectado. Sua vida é regada a muita informação, pois tudo o que acontece é noticiado em tempo real e, muitas vezes, esse volume imenso acaba se tornando obsoleto (FEGHALI e DWYER, 2010).

Diante desta realidade identifica-se uma diferença crucial entre a geração Z e suas antecessoras: enquanto a primeira funciona em rede e de forma difusa, a segunda é linear e centralizada. Enquanto as antecessoras leem o manual para instalar algo, a

a z já sai manuseando e recorre aos fóruns e às informações na rede (SCHNEIDER, 2015).

Enquanto os demais buscam adquirir informação, o desafio que se apresenta à geração Z é de outra natureza ele precisa aprender a selecionar, a separar o que realmente é importante e verídico da internet (FEGHALI e DWYER, 2010).

Para Levenfus e Soares (2002) os estudos neurofisiológicos mostram que a capacidade do jovem de processar informações não acompanha o ritmo acelerado com que na atualidade faz com que as mensagens chegam até eles, ainda que a velocidade da informação chegue até estes jovens, não os prejudica, eles estão adaptados com este ritmo, pois nasceram neste meio. A questão chave da geração Z, é a qualidade de decodificação das mensagens recebidas.

Ainda Schneider (2015), diz ainda que esses os jovens são assertivos e sabem o que querem, e longe de serem arrogantes, possuem a maturidade necessária para expressar suas visões, especialmente nas interações profissionais em pouco tempo, podem se tornar chefe da geração anterior, devido ao alto desempenho em suas tarefas por dominarem a *web* e seus recursos informacionais. Relata que eles enxergam o mundo diferente, sua relação com o tempo é outra, é *online*, do mesmo modo lidam com hierarquias e autoridades de forma diferente e as empresas precisam se inspirar nela.

Porém Kampf (2011), diz que as características desta geração trazem preocupação entre elas: as dificuldades no relacionamento interpessoal não possuem habilidades humanas na vida social e com isso, começa a dúvida de como será quando entrar no mercado de trabalho e de que modo será sua relação profissional. Demonstram que não levam muito a sério o trabalho, pois estão sempre distraídos, conectados ao mundo virtual. Com o tempo esses jovens precisarão assumir suas responsabilidades.

Identifica-se que um dos grandes problemas dessa geração está relacionado à interação social e o pouco desenvolvimento interpessoal. Esses jovens sofrem com falta de expressão no momento de se comunicar verbalmente, o que acaba ocasionando uma série de adversidades (CIRIACO 2009).

Tapscott (2010) escreve que esta geração além de considerar a hierarquia desnecessária, busca a liberdade para trabalhar onde quiserem, e se não estão satisfeitos procuram novas oportunidade que ofereçam aquilo que querem além do trabalho, que é a flexibilidade para tornar o ambiente mais dinâmico e criativo.

O conceito em relação à chamada nova geração do milênio a Z para Serrano (2010) não se trata de uma classificação por época, mas sim pela evolução comportamental das anteriores, essa é composta por indivíduos preocupados com a conectividade permanente, enquanto que as gerações anteriores se conectavam com computadores de mesa, sentavam juntos para assistir televisão. Essa geração está constantemente disponível através de dispositivos móveis, pois cada indivíduo passa a ter seu computador, seu celular, sua TV, os grupos eles são virtuais mudando o comportamento, entretenimento e a comunicação.

A imagem defendida por Serrano (2010) é que apenas houve uma evolução comportamental. A maior característica seria a utilização de altos níveis tecnológicos para suas conquistas.

Oliveira (2012) afirma que essa geração Z herdará diversas características da geração antecessora a Y, porém de maneira mais acentuada e intensificada, desse modo necessitará de bons modelos como referência.

Essa nova geração nasceu na velocidade do conhecimento. Eles não são acelerados, velocidade é um ritmo normal deles. Têm acesso a um volume de informação que jamais nenhuma outra teve tão fácil e rapidamente. Se desafiados e estimulados serão mais focados, conseguirão executar múltiplas atividades com mais qualidade e terão uso pleno das tecnologias de colaboração (LEVENFUS; SOARES, 2002).

É válido dizer que estes indivíduos não conseguem processar tanta informação, o ser humano tem suas limitações, mas também é válido lembrar que se está tratando de um novo perfil de público, de indivíduos que nasceram no meio deste incrível e rápido processo de informação (LEVENFUS; SOARES, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia que norteia o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O planejamento de uma pesquisa pode variar dependendo do problema investigado de sua natureza, situação ou do nível de conhecimento do investigador sobre o tema pesquisado. Desta forma pode haver inúmeros tipos de pesquisa. Gil (2008) relata que se pode dividir a pesquisa em pesquisa pura e pesquisa aplicada, a pesquisa pura é aquela que busca o progresso científico sem a preocupação com suas aplicações e ou consequências, esta pesquisa normalmente é bastante formalizada buscando a construção de teorias e leis. A pesquisa aplicada por sua vez apresenta parâmetros parecidos com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com seu desenvolvimento, porém, se diferencia, pois, seu objetivo principal é a aplicação, utilização e consequências das práticas aplicadas, esta pesquisa se preocupa menos com o desenvolvimento de teorias, mas com o comportamento do indivíduo.

O estudo se utiliza da pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa, como característica é descritiva.

A pesquisa quantitativa se caracteriza como descritiva para Rodrigues (2007) ela transforma em números as opiniões e informações, para posteriormente classificá-las e analisá-las, nesta pesquisa utilizam-se técnicas estatísticas.

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa visa validar hipóteses através da utilização de dados estruturados e estatísticos. Analisando o número de casos representativos, recomendando o resultado da ação, quantificando os dados e generalizando os resultados da amostra.

3.2 Técnicas de coletas de dados e informações

Neste estudo utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com 10 perguntas, para ser aplicado a 35 colaboradores das cinco empresas

pesquisadas do segmento do comércio, da cidade de Chapecó localizada no Oeste de SC, que possuem trabalhadores da geração Z.

Para Gil (2008) um questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas à pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamentos presentes ou passados, é um instrumento de coleta de informação. Um questionário é útil quando um investigador pretende coletar informação sobre um determinado tema a um público-alvo constituído.

3.3 Formas e análises dos dados

Considerando-se a opção pela abordagem quantitativa do estudo, o tratamento dos dados deu-se por meio da análise de conteúdo, tendo em vista a interpretação dos dados, apresentada por Bardin (2011). Também utilizou-se de gráficos com suas análises.

Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos e diversificados.

4 OBJETO DO ESTUDO

O presente estudo foi aplicado em cinco empresas do segmento do comércio de Chapecó, nas quais as acadêmicas atuam e tem facilidade de acesso as informações da geração pesquisada.

A atividade do comércio é baseada na troca, na compra e venda de bens, serviços em sua quase totalidade, a troca é movida pela moeda ou documento que a represente. O comércio é mais do que uma área profissional, compondo-se uma atividade indispensável em qualquer setor ou ramo da economia. No entanto, empresas e profissionais que se dedicam as atividades comerciais, são essências para impulsionar da economia de um modo geral, dá-se a entender o comércio como uma área profissional. De tal modo, a área profissional de comércio abrange uma cadeia de acontecimentos econômicos que ocorrem antes, durante e após a troca comercial (DAÓLIO, 2000).

As empresas pesquisadas foram designadas pelos códigos na seguinte ordem: A primeira empresa pesquisada denomina-se de E1, assim sucessivamente as demais de E2, E3, E4 e E5. Conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Objeto do Estudo

Empresa	Funcionários	Pertence a geração Z	Participantes
E1	48	9	9
E2	68	18	10
E3	17	7	6
E4	61	5	4
E5	23	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo será apresentada a análise da empregabilidade da geração Z no mercado nacional brasileiro, com o intuito de conhecer a realidade que estes profissionais estão encontrando ao iniciar sua carreira profissional.

5.1 Ambiente externo

Conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) publicado em 04 de julho de 2017, o cenário do emprego formal no Brasil apresenta desempenho positivo desde o início deste ano. Os resultados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) mostram que houve 1,24 milhão de contratações em maio, 611,42 mil foram de trabalhadores com até 29 anos (BRASIL, 2017).

Segundo Ronaldo Nogueira atual Ministro do Trabalho os dados levantados indicam que o surgimento de novas oportunidades para a juventude. Os jovens que são admitidos pelo trabalho formal, não precisam recorrer à informalidade e ao subemprego, o qual prejudica o seu desenvolvimento profissional (BRASIL, 2017).

A pesquisa mostra que os trabalhadores até 24 anos tiveram um saldo positivo também nos primeiros quatro meses do ano, sendo que 320,55 mil vagas formais de emprego foram disponibilizadas (BRASIL, 2017).

Considerando as dificuldades desta geração no mercado de trabalho segundo dados IBGE(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no 1º trimestre de 2017 a taxa de desocupação dos trabalhadores entre 18-24 anos foi de 28,8%, o dobro da média nacional (13,7%). Os jovens entre 14-24 anos representam 14,2% do total de ocupados e 40,7% dos desocupados, indicando forte concentração da desocupação na juventude. Nesse cenário, a recente geração de postos formais de trabalho é uma notícia particularmente positiva para os jovens (BRASIL, 2017).

O Ministério do Trabalho aponta também que dos oito setores de atividade econômica, em seis deles concentram os maiores saldos positivos de emprego para jovens dos 18 aos 24 anos, sendo: serviços 21,8 mil vagas formais; indústria da transformação 12,6 mil; no Comércio 11,8 mil postos; construção civil mil postos; serviços de utilidade pública com cerca de 400 e extração mineral 165 vagas a mais(BRASIL, 2017).

Os bons resultados apresentados na pesquisa pelo ministério do trabalho, são consequência da lei de aprendizagem que entrou em vigor a partir de 19 de dezembro de 2000, em 2013 os resultados da lei começaram aparecer mais fortemente num momento em que o país vivia um período de pleno emprego, neste ano as empresas contrataram 348.381 jovens, em 2014 quando a crise começou a aparecer este número aumentou para 404.376, mesmo com a taxa de desemprego aumentando este número manteve-se na média sendo que em 2015 tiveram registros de 401.951, e em 2016 388.794, estes resultados reforçam que se o ritmo de contratação se mantiver em 2017 o ano finalizará com a mesma média dos últimos três anos(BRASIL, 2017).

De acordo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e o Caged no primeiro semestre de 2017 no estado de Santa Catarina, os jovens com potencial de empregabilidade representam 49.605, sendo que destes 14.907 foram admitidos um percentual de 30,05 jovens em emprego formal (BRASIL, 2017).

6 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO

O trabalho de pesquisa foi aplicado no segmento do comércio na cidade de Chapecó e o critério de aplicação da pesquisa foi de que os participantes deveriam ter entre 16 e 24 anos seguindo a classificação de Mayer (2017), a qual estabelece que esta geração compreende os nascidos entre o fim de 1992.

Foram considerados 35 questionários de um total de 43 profissionais desta geração das cinco empresas pesquisadas, devido ao fato da pesquisa não ser obrigatória nem todos os indivíduos optaram por responder.

Quadro 2 – Perfil dos participantes

FATORES	Variável do perfil	Resultado	%
Sexo	Feminino	19	54
	Masculino	16	46
Grau de instrução	Ensino fundamental completo	3	8
	Ensino médio incompleto	3	9
	Ensino médio completo	7	20
	Superior completo	2	6
	Superior incompleto	17	48
	Especialização completa	2	6
	Especialização incompleta	1	3
Tempo de trabalho no mercado de trabalho:	Menos de 1 ano	4	11
	De 1 até 2 anos	3	9
	De 3 até 5 anos	17	49
	Acima de 6 anos	11	31
Tempo de trabalho na empresa	Menos de 1 ano	17	49
	De 1 até 2 anos	13	37
	De 3 até 4 anos	5	14
	Acima de 5 anos	0	0

Fonte: as autoras (2017)

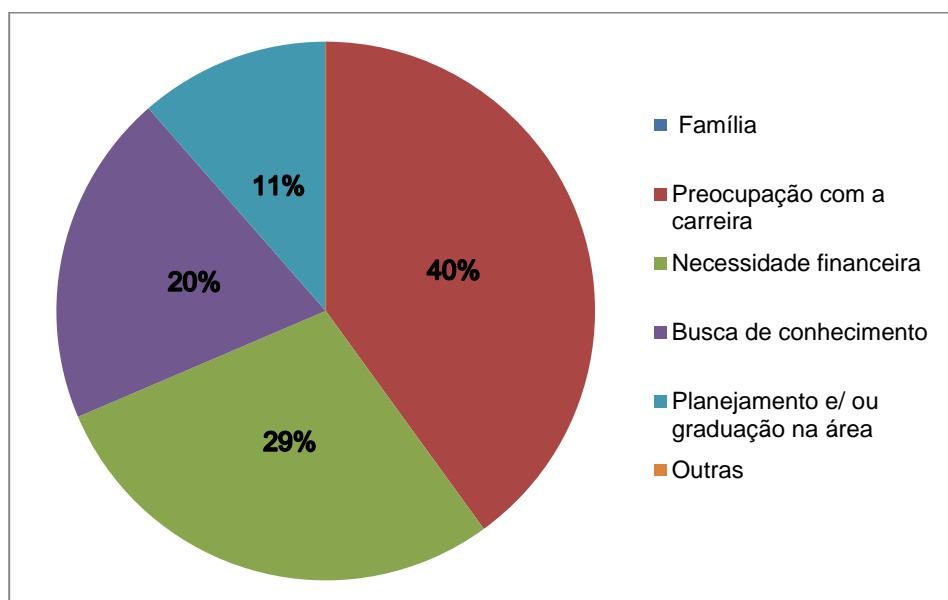
Dos 217 funcionários do segmento do comércio das empresas pesquisadas, 43 pertencem à geração Z, destes, 35 foram participantes da pesquisa quantitativa, a maioria constituiu-se do sexo feminino com 54%, o questionário foi aplicado para colaboradores e gestores sem distinção de hierarquias. Percebe-se no Quadro 02 que 48% dos participantes estão cursando ensino superior e 6% já concluíram

especialização, estes dados são interessantes, pois grande parte desta geração está inserida no mercado de trabalho buscando especialização profissional.

Ainda, se identifica que a maioria desta geração está no mercado de trabalho de 03 até 05 anos, isto significa que estes jovens começaram sua vida profissional no final de sua adolescência. Também se percebe que referente ao tempo de trabalho na empresa, 49% está a menos de um ano, comparando estes dados ao tempo que estão atuando no mercado de trabalho o índice pode ser considerado alto, pois representa a metade deste percentual.

Em relação à questão o que influenciou a entrada no mercado de trabalho, tem-se o Gráfico 01.

Gráfico 01: O que influenciou você a entrar no mercado de trabalho?



Fonte: as autoras (2017)

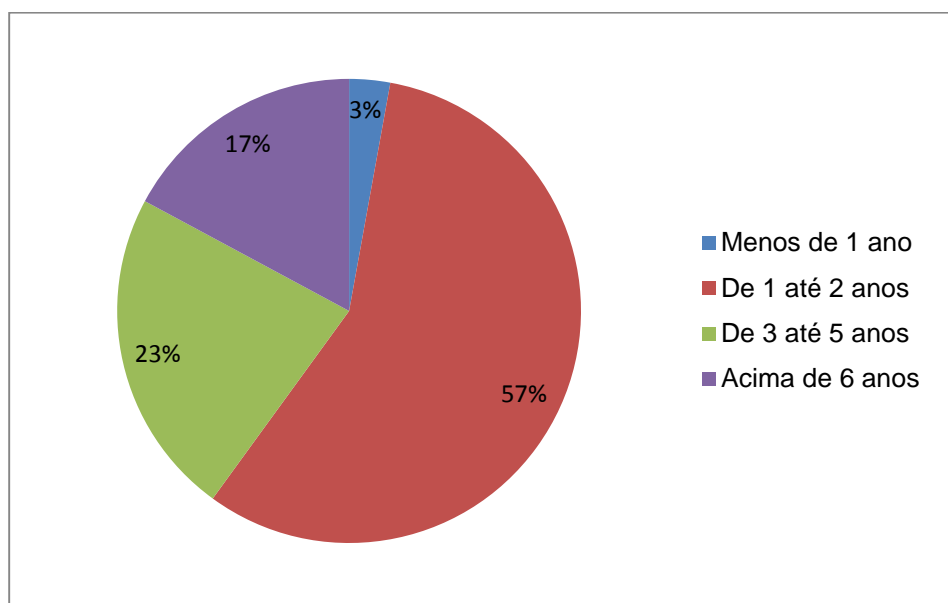
O Gráfico 01, mostra que 40% entraram no mercado de trabalho por terem preocupação com a carreira e o que menos influenciou foram questões familiares com um percentual de 11%. Outro fator que apresentou importância significativa foi em relação à necessidade financeira, obteve-se 29% dos resultados.

Um dado interessante é referente ao percentual que optou pela busca do conhecimento como fator de influência, sendo 20% do resultado da pesquisa, o que vem corroborar com as ideias de Veen e Vrakking (2009) que destacam que nos dias de hoje as crianças estudam desde cedo, pois há múltiplas fontes de conhecimento.

Também estão habituadas a terem completo domínio sobre a absorção de informações, seja pelo *mouse*, controle remoto ou celular.

Quanto ao Gráfico 02 que demonstra o tempo que esses jovens consideram ideal para permanecer na mesma função.

Gráfico 02 – Assinale a alternativa que demonstra o tempo ideal para permanecer na mesma função:



Fonte: as autoras (2017)

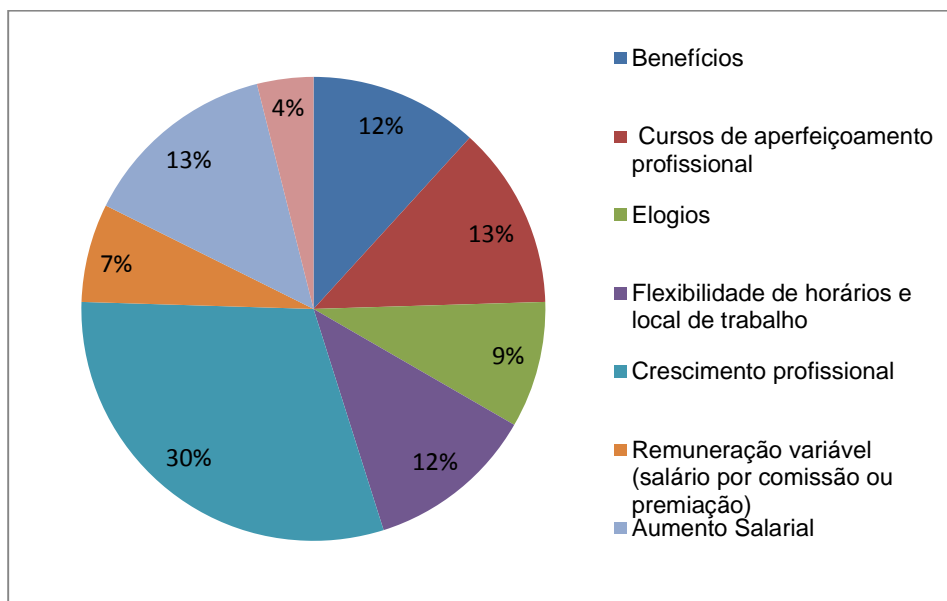
Quando questionados em relação ao tempo que consideram ideal à permanência na mesma função, no Gráfico 02, os jovens da geração Z referem-se que: 57% acreditam ser ideal o período de (1 até 2 anos), 23 % de (3 até 5 anos), destacando-se que 3% (menos de 1 ano) na mesma função. É importante destacar, que o número que responderam menos 02 anos como ideal corresponde há 60 % do total, deste modo conclui-se que o imediatismo compõem umas das suas características reforçando a visão apresentada por Carvalho (2012), que os jovens da geração Z possuem um perfil imediatista com pouca paciência.

Outra análise é referente aos que responderam acima de 6 anos, que representam 17%, correlacionando com o Gráfico 01 fica evidente a preocupação com a carreira e com o crescimento profissional em curto prazo. Essa geração para Mayer (2017) é um tanto desconfiada quando a matéria é carreira profissional e estudos formais, a maioria já não acredita mais em fazer uma só coisa para o resto da vida ou passar sua vida profissional inteira em uma só empresa.

Robles (2015) relata que os profissionais desta geração informatizada querem autonomia, crescimento e reconhecimento profissional rápido.

Quanto ao Gráfico 03, os fatores que motivam/incentivam a geração Z a continuar trabalhando em uma determinada empresa.

Gráfico 03: Assinale as 03(três) alternativas que motivam/incentivam você para continuar trabalhando em uma determinada empresa.



Fonte: as autoras (2017)

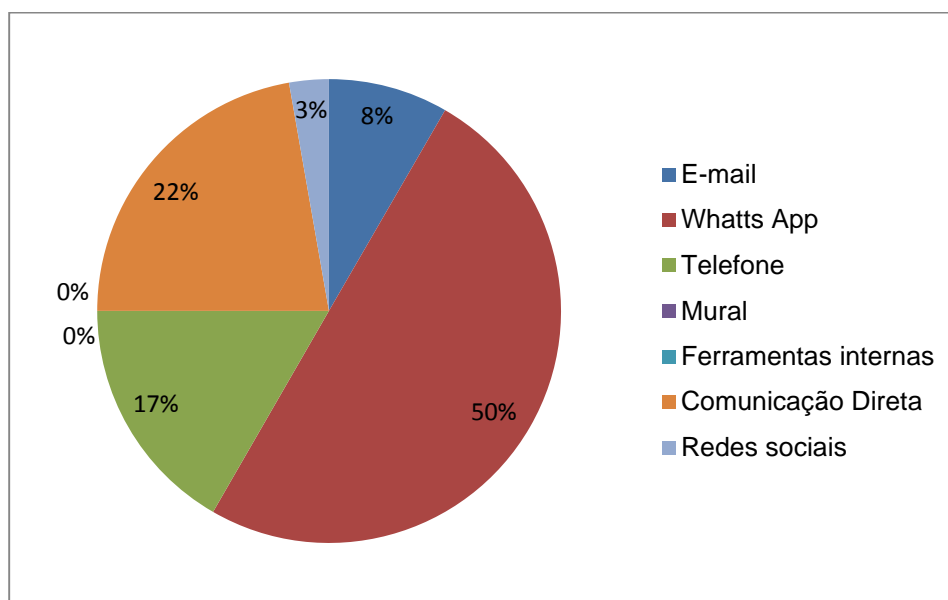
Em relação aos fatores que motivam estes jovens a permanecer no trabalho em uma determinada empresa no Gráfico 03, destaca-se o crescimento profissional, tendo um percentual de destaque, sendo 30% do resultado da pesquisa, seguido de 13% nos seguintes fatores: aumento salarial e cursos de aperfeiçoamento profissional. Este resultado demonstra que estes jovens buscam empresas que proporcionam crescimento profissional em curto prazo. Como Oliveira (2012) relata que a atração motivacional no ambiente de trabalho, está ligada na busca pelo crescimento profissional, porém, a motivação é estimulada por fatores internos de cada pessoa e por fatores externos. Essa geração busca no mercado autonomia na tomada de decisão, respeito, reconhecimento, quer se sentir útil e importante dentro da empresa.

Outro fator de motivação desta geração são as empresas que proporcionam cursos de aperfeiçoamento, com um resultado de 13%, ou seja, empresas que investem no intelectual humano através de políticas de desenvolvimento e

treinamento proporcionando maior satisfação aos profissionais, conforme Levenfuse Soares (2002), essa geração tem acesso a um volume de informação que jamais nenhuma outra geração teve tão fácil e rapidamente. Se desafiados e estimulados serão mais focados e conseguirão executar múltiplas atividades com mais qualidade.

Os fatores que apresentam pouca relevância para essa geração são incentivo por meio de brindes/viagens e premiações, totalizando 11% do percentual, de acordo com os autores Cappi; Araujo; Borrel (2015), o reconhecimento ea recompensa vão muito além de abonos e prêmios pecuniários e materiais, embora estímulos externos são importantes, a motivação em permanecer em determinada empresa é intrínseca ao talento e está associada ao espaço de vida.

Gráfico 04: Qual meio/canal de comunicação você melhor se identifica/utiliza:



Fonte: as autoras (2017)

A questão que analisa a comunicação na rotina do trabalho demonstrou conforme Gráfico 04, que a maioria concordam que as ferramentas tecnológicas de acesso imediato são as mais utilizadas totalizando 78 % do resultado, ou seja, são canais de comunicação mais eficiente para essa geração sendo o *Watts App* o percentual de destaque com 50% deste percentual, o uso deste meio de comunicação é uma das principais ferramentas.

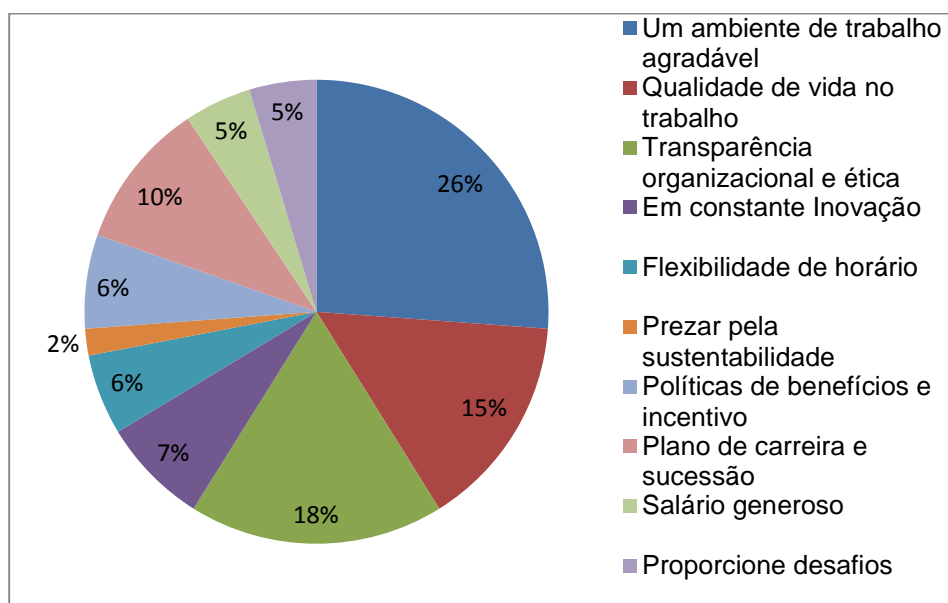
Referente à comunicação direta o percentual foi de 22%, contrapondo com o que Meyer (2017) diz sobre esta geração que sofre com a comunicação verbal.

O meio de comunicação mural não apresentou percentual, essa informação ressalta a teoria de Mayer (2017), que os indivíduos desta geração nunca viram o mundo sem computador e como informação não lhes falta, estão a um passo à frente dos mais velhos em adaptar-se aos novos tempos.

Conforme os Gráficos 03 e 04 identificam-se os fatores para retenção da geração Z e quais os motivos que fariam esses jovens mudarem de emprego.

Quanto ao Gráfico 05 têm-se as características que uma empresa precisa possuir para ser atraente para esta geração.

Gráfico 05: Assinale 03 (três) alternativas que identifiquem o que é uma empresa atraente para você trabalhar.



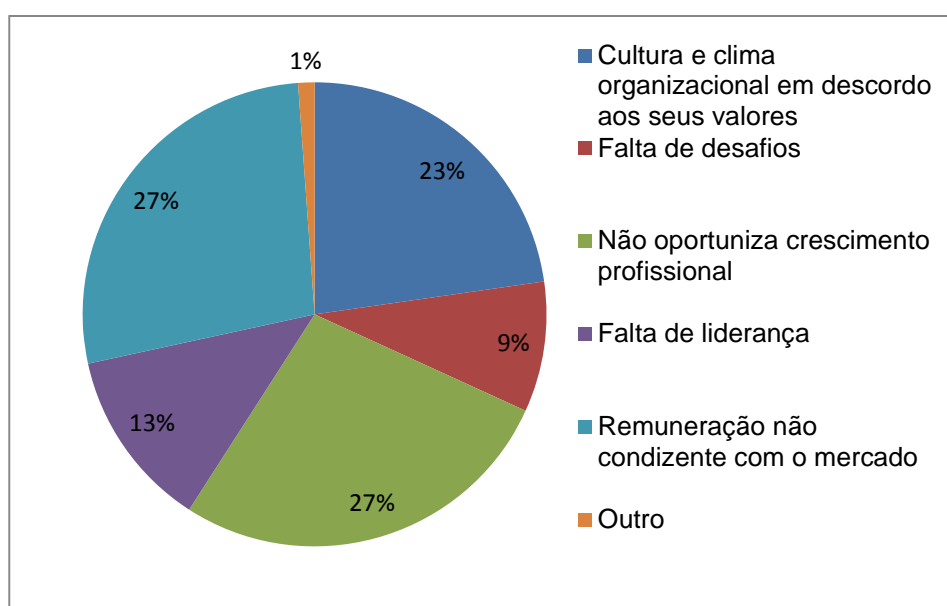
Fonte: as autoras (2017)

Quando questionados sobre as características que uma empresa precisa possuir para ser atraente para essa geração trabalhar, o Gráfico 05 mostra que as três alternativas mais citadas, foram: 26% ambiente de trabalho agradável, 18% transparência organizacional e ética, e 15% qualidade de vida no trabalho. Neste sentido se entende que a geração Z tem característica da geração anterior a Y. Oliveira (2012) afirma que essa geração herdará diversas características da geração antecessora a Y, que também buscam um ambiente favorável de trabalho, que os motive a continuar trabalhando e desenvolvendo as atividades com foco nos resultados, de acordo com os valores e a cultura da empresa.

Referente ao ambiente de trabalho agradável Tapscott (2010), escreve que esta geração além de considerar a hierarquia desnecessária, busca a liberdade para trabalhar aonde quiserem e se não estiverem satisfeitos procuram novas oportunidade que ofereça aquilo que buscam e que está além do trabalho, que é a flexibilidade para tornar o ambiente mais dinâmico e criativo

Quanto ao Gráfico 06, os fatores que motivariam esses jovens a pedir demissão.

Gráfico 06: Assinale 03 (três) motivos que lhe fariam pedir demissão:



Fonte: as autoras (2017)

No Gráfico 06 identificaram-se os fatores responsáveis para a mudança de emprego, os dados deste gráfico reforçam análises anteriores no quesito crescimento profissional no qual mais uma vez os jovens demonstram que a empresa que oportuniza crescimento profissional terá mais chances de retê-los, mas se contradiz em relação à questão salarial, a remuneração se apresenta de suma importância com 27% dos resultados obtidos. Conclui-se que, empresas que oportunizam crescimento e que possuem salários condizentes com o mercado conseguirão manter esses jovens por mais tempo.

Outra reflexão é referente à cultura e clima organizacional em desacordo com os seus valores, quando comparado com o ambiente de trabalho agradável essa geração reforça que é um fator importante, na análise atual representou 23% do percentual. De acordo com Oliveira *et al*,(2013), a retenção de pessoas envolve

diversos fatores e incentivos como: a qualidade de vida, higiene e segurança, planejamento de carreira, desenho do cargo vinculado abrangendo a liderança e a cultura organizacional da empresa.

A última pergunta do questionário desenvolvido pelas alunas foi uma questão aberta, referente às características que definem os jovens enquanto profissionais, houveram diversas respostas, sendo que as características positivas predominaram na análise observada, o Quadro 3 apresenta os resultados mais relevantes.

Quadro 03: Características que definem esses jovens enquanto profissionais:

Característica	Resultado
Comprometimento	8
Dedicado	8
Responsável	8
Organizada	7
Agilidade	5
Determinação	4
Ética	4
Atencioso	3
Comunicativa	3
Flexibilidade	3
Foco	3
Humilde	3
Pontual	3
Esforçado	2
Persistente	2
Perspícaz	2
Proativa	2
Profissionalismo	2

Fonte: as autoras (2017)

Analisando o Quadro 3 observou-se que a geração Z, destaca somente características profissionais positivas, em sua totalidade, Schneider (2015), diz que os jovens desta geração são assertivos e sabem o que querem e longe de serem arrogantes, possuem a maturidade necessária para expressar suas visões, especialmente nas interações profissionais, em pouco tempo podem se tornar chefe da geração anterior devido ao alto desempenho em suas tarefas por dominarem a *web* e seus recursos informacionais.

Os resultados que apresentaram maior número de respostas estão relacionados diretamente as questões referentes a ética do profissional: comprometimento (8), dedicação (8), responsabilidade (8) e ética (5). Essa análise pode ser relacionada com a teoria de Kampf (2016) que relata que a ética e a honestidade são características desta geração. Ela é capaz de lidar corretamente com os fatores pessoais e profissionais, além de não se envolver com politicagem interna, tem ideias próprias e energia.

Outras características que apresentam resultados significativos foram: organização (7), agilidade (5) e foco (3), a geração Z para Kampf (2016), não é passiva e demonstra iniciativa nos momentos os quais buscam o aperfeiçoamento e que contribua para o resultado do grupo. Ainda, pode-se citar outros atributos como: criatividade, iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos. Enfatizando a questão da criatividade, principalmente por ser a habilidade que permite a esses profissionais a busca constante por melhores resultados.

7 FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA AS ACADÊMICAS REALIZAREM O ESTUDO

Chiavenato (2005) relata que a motivação por fazer ou não fazer algo é baseada na necessidade do indivíduo, ou seja, a necessidade do ser humano o torna ativo em busca de conhecimento e desenvolvimento para realizar sua satisfação.

Diante da necessidade que as acadêmicas identificaram no seu ambiente de trabalho e acadêmico, realizaram este estudo para entender as características da nova geração que está entrando no mercado de trabalho, a geração Z, além de conhecerem as características desta geração, despertou-se o interesse em conhecer o que os motiva a permanecer nas empresas e quais são os diferenciais que eles buscam e também, em contrapartida o que as empresas esperam destes profissionais, potencializando o conhecimento destes jovens para atingir os resultados esperados e a vantagem competitiva no mercado.

Identificando as características e conhecendo o que os motiva, se torna mais fácil reter estes profissionais, ou, de acordo com a necessidade das empresas a buscarem ou não novos profissionais desta geração.

Klava (2010) salienta que ter um motivo para agir é uma motivação, e faz as pessoas terem ambição no ambiente de trabalho, buscar qualificações e instruções que venham facilitar o desenvolvimento das suas atividades.

8 SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS EMPRESAS

Com os dados obtidos na revisão da literatura e também confirmados com a pesquisa realizada junto aos participantes, evidenciou-se a ansiedade desta geração em crescimento profissional rápido. Para que a gestão de pessoas consiga manter estes jovens motivados na empresa algumas estratégias são citadas:

- Sugere-se uma análise criteriosa no processo de contratação buscando visualizar a possibilidade de crescimento profissional que esta geração exige em um determinado tempo, com o que a empresa realmente consegue proporcionar com as funções oferecidas.

- Ter um programa de educação continuada custeado pela empresa que possa proporcionar crescimento intelectual deste profissional mesmo trabalhando na mesma função, buscando melhorar os processos e trazendo inovação e melhores resultados para a empresa.

- Utilizar o meio de comunicação que eles melhor se identificam, no caso o *WattsApp* como uma ferramenta de trabalho, empregando o meio como uma forma de divulgação de produtos e serviços aos clientes.

Esta geração procura por empresas que proporcionem seu desenvolvimento intelectual e profissional, além disto, buscam incentivo financeiro como formas de motivação, procuram por empresas que tenham cultura no desenvolvimento de seu colaborador, cabe a gestão de pessoas estruturar todas as estratégias citadas acima para que esta geração não vá para a concorrência.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação dos jovens no mercado de trabalho é um assunto importante para a gestão de pessoas em virtude de suas consequências para o futuro das empresas. Após os resultados coletados com a pesquisa, foi possível perceber com maior ênfase esta afirmação e levantar algumas características importantes que permitiram compreender melhor a geração z.

Pode-se ainda perceber o perfil desses jovens que muitas vezes por sua diversidade cultural e dinamismo na aprendizagem são a solução para ideias empreendedoras nas empresas, sendo que o trabalho possibilitou visualizar a utilização dos avanços tecnológicos acelerados e o gerenciamento de informação, cada vez mais atualizados e predominante nas características desta geração. Espera-se destes jovens ideias inovadoras, quebra de padrões já estabelecidos e grande utilização da tecnologia em seu dia a dia.

Foi perceptível em relação aos hábitos de mídia, o acesso à *internet*, que os componentes da geração Z, estão a todo o momento em contato e uso das mais diversas ferramentas disponíveis e utilizam destes recursos para a interação no trabalho, o que pode contribuir para melhoria do seu desempenho, estabelecendo contato com as pessoas de forma efetiva.

Para a visão do grupo, isto estabelece total sintonia com as características dessa geração eles nasceram em uma era de interatividade, de grandes mudanças tecnológicas. Para eles, o relacionamento *online* é tão importante quanto o pessoal ou, muitas vezes, mais importante.

A pesquisa identificou que os jovens sentem prazer por novos desafios ou oportunidades oferecidas pela empresa; além disto, o próprio trabalho em muitas alternativas assinaladas se mostra como uma das fontes de satisfação e realização.

Em relação à remuneração os mesmos se mostram contraditórios, pois quando questionados sobre o que os atrai em relação a uma empresa a questão salarial não teve grande relevância, porém na questão sobre o que os faria pedir demissão o valor salarial ocupa destaque entre as alternativas com maior porcentagem.

Chama a atenção, que o jovem tende a priorizar seus interesses mais imediatos, enxergando sua carreira numa empresa apenas enquanto for interessante para ele. Portanto se percebe que os participantes da pesquisa não se veem

obrigados a serem comprometidos com a empresa quando a mesma não lhes ofertar perspectiva de crescimento.

Outro dado importante, é que indivíduos dessa geração tem preocupação com a carreira, pois, ao mesmo tempo em que eles não desejam permanecer sem crescimento em uma determinada função, eles demonstram preocupação com a permanência na empresa, para agregação em um currículo adequado ao concorrente mercado de trabalho. Isso é possível ao correlacionar quando se observam as características dos jovens, pois, mesmo sendo uma geração jovem já estão no mercado de trabalho por longo tempo e a grande maioria permanece mais de dois anos na mesma empresa.

Os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados. A pesquisa é de grande valia, pois, é perceptível os escassos recursos de materiais para contribuição de referenciais neste estudo. Por se tratar de uma geração jovem que está ocupando agora o mercado de trabalho se torna necessários estudos futuros para entendimento dessa geração e de que forma a gestão de pessoas poderá potencializar as suas características nas empresas.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, C., e CERBASI G..**Mais tempo, mais dinheiro** - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2009.
- BASSANI, B..**Os funcionários permanecem na empresa:** uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS,2014.
- BARDIN, L..**Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, S. A. P..**Motivação no Trabalho.** 2014. Disponível em:<[www.administradores.com.br MATERIAL/Motivação no Trabalho - Portal Educação](http://www.administradores.com.br/MATERIAL/Motivação%20no%20Trabalho%20-%20Portal%20Educação/)>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- BARRETO; S. T., FICSHER M. L. ; DUTRA; S. V., A..**Gestão de Pessoas:** Projetando Desafios e Tendências para 2015. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- BRASIL, **Mais de 200 mil aprendizes foram contratados em 2017.** Publicado em 28/08/2017. Ministério do Emprego e economia. Disponível em : <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/08/mais-de-200-mil-aprendizes-foram-contratados-em-2017>>. Acesso em: 12 out 2017.
- BRASIL,**Maioria dos empregos criados em julho foi na linha de produção da indústria.** Publicado em 11/09/2017. Ministério do Trabalho. Disponível em:<<http://trabalho.gov.br/noticias/4977-maioria-dos-empregos-criados-em-julho-foi-na-linha-de-producao-da-industria>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- BRASIL, **Mercado de trabalho reaquece para jovens.** Publicado em 04/07/2017. Ministério do Emprego e Economia. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/07/mercado-de-trabalho-reaquece-para-jovens>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CARVALHO, R..**As Gerações Baby Boomer, X, Y e Z:** Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional.2012. Disponível em:<<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- CAPPI, M. N. ; ARAUJO, B. F. v. B de. . **Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair:** UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]. 2015, vol.21, n.3 [citado 2017-04-28], pp.576-600. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112015000300576&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 out. 2017
- DAFT, R. L..**Administração.** São Paulo: Cengage Learning.2010.

DAÓLIO, L.C.. **Área Profissional: Comércio**. 2000. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/comercio_ref.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

DUTRA, C.. **Tendências na Gestão de Pessoas**. 2010. Disponível em: <<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-de-pessoas/tendencias-na-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 20 out. 2017.

DESLANDES, S. F.. **A construção do Projeto de Pesquisa**. In: MINAYO, M. C. (Org.). Pesquisa Social. Petrópolis: Vozes, 1994.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. D. S.. **Revista iPecege**, 2015 - Disponível em: <revista.ipecege.org.br/Revista/article/download/25/26>. Acesso em: 14 mar. 2017.

FEGHALI, M. K. e D.. **Engrenagens da moda**; 2ª Ed.- Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2010.

GEHRINGER, M.. **Amanhã será assim**. Revista negócios exame. 2001, 755, 6-11.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

GOTTARDO, M. Â.. **Mídias sociais x comportamento de consumo**: análise das gerações y e z, acadêmicos ingressantes e egressos dos cursos de graduação da unochapecó. Ed. Unochapeco Chapecó SC, junho 2011.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A.P. e BESSI, V. G.. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Rev. adm. contemp. [online]. 2009, vol.13, n.2, pp.210-227. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000200004>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

KAMPF, C.. **Com Ciência; Revista Eletrônica de Jornalismo Científica**, 2011 – disponível em: < www.comciencia.br/consciência>. Acesso em 31 out. 2016.

LEVENFUS R. S.. **Orientação Vocacional Ocupacional**: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa. Porto Alegre, Artmed, 2002.

LORBER, M.; SAVIC, B. S.. **Satisfação no trabalho dos enfermeiros e a identificação de fatores de satisfação no trabalho em hospitais**. Jornal médico, v. 53, n. 3, p. 263-270, 2012. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.3325/cmj.2012.53.263.Pmid:22661140>>. Acesso em: 12 de out. 2017.

LUZ, C. – **Arquivologia2.0**: a informação digital humana – 1 Ed. Florianópolis 2010. Disponível em :< [www.http: books.google.com.br /bookid=mx25DOnl0qUC&printsec=frontcover&hl=ptbr#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/bookid=mx25DOnl0qUC&printsec=frontcover&hl=ptbr#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 11 de set. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARTININGO FILHO; A. S., SOARES M. V.. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2008, vol.9, n.5, pp.11-34.

MELO, M..**O conflito das gerações no ambiente organizacional**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-conflito-das-geracoes-no-ambiente-organizacional/>>. 2016>. Acesso em :14 mar 2017.

MENDONÇA , C. L..**Organizações: o estado da arte da produção acadêmica**. In: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 14., 1990, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, p. 11-28, 2002.

MEYER, M..**Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** 2017 Disponível em:<<https://www.oficinadanet.com.br/editoria/carreira>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

MICHAELS,E; HANDFIELD, H; E AXELROD, B..**A guerra pelo Talento: o talento estratégico como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 2012.

OLIVEIRA, M. R. et al..**O engajamento dos *trainees* nas empresas**. In: V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires, 2013.

OLIVEIRA, L. B., HONORIO, S. R. F. S..**Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico**. Rev. Adm. (São Paulo) [online]. 2014, vol.49, n.4, pp.714-730.

OLIVEIRA. S..**Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare, 2012.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RODRIGUES, W..**Metodologia Científica**. 2007 Disponível em:<[SENGE, P..**A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496710532&Signature=iJKFyk3dDzQM1CryTuLiaizeijk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_Cientifica_Conceitos_e_Defin.pdf/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.</p>
</div>
<div data-bbox=)

ROBLES, R..**Empreendedorismo como fator de atração e engajamento de profissionais nas empresas.** 2015 Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/empreendedorismo-como-fator-de-atracao-e-engajamento-de-profissionais-nas-empresas/87584/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

SERRANO, D. P..**Geração Z.** 2010. Disponível em:<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm>. Acesso em: 9 mai. 2017.

SCHNEIDER, D..**Conheça a geração Z:** nativos digitais que impõem desafios às empresas. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html>. Acesso em: 31 out. 2016.

SILVA, E.. **A importância da área de Recursos Humanos.**2016. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-area-de-recursos-humanos/98653/>. Acesso em: 25 jun. 2017.

SILVA, B. D. C. **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.(2011).

TAPSCOOT, D..**A Hora da Geração Digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

VEEN, W., & VRAKKING, B..**Homo Zappiens:** educando na era digital. Porto Alegre: Artmed, 2009.

WALLACE, J. E..**Compromisso de trabalhar na profissão de advogado:** um estudo de Baby Boomers e geração x. *Jornal internacional da profissão de advogado*, v. 13, n. 2, p. 137-151, 2006.

APÊNDICE 1

Questionário

Somos alunas do Senac - Chapecó, da Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas estamos realizando uma pesquisa de cunho científico que tem como objetivo geral: Analisar os fatores motivacionais de retenção da geração Z enquanto Gestões Pessoas.

As informações são confidenciais e a sua identidade não será revelada. A pesquisa não lhe traz qualquer prejuízo e estamos à sua disposição para esclarecer qualquer dúvida. Suas respostas serão muito importantes para o avanço do estudo. Muito obrigada!

Chapecó – Julho de 2017

1. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino

2. Grau de instrução:
 - Ensino fundamental completo
 - Ensino médio incompleto
 - Ensino médio completo
 - Superior incompleto
 - Superior completo
 - Especialização incompleto
 - Especialização completo

3. Assinale a opção que influenciou você a entrar no mercado de trabalho:
 - Família
 - Preocupação com a carreira
 - Necessidade financeira
 - Busca de conhecimento
 - Planejamento e/ ou graduação na área
 - Outras _____

4. Assinale a alternativa que corresponde ao tempo que você está no mercado de trabalho:
 - Menos de 1 ano
 - De 1 até 2 anos

- De 3 até 5 anos
 - Acima de 6 anos
5. Assinale a alternativa que corresponde ao tempo de serviço nesta empresa:
- Menos de 1 ano
 - De 1 até 2 anos
 - de 3 a 4 anos
 - Acima de 5 anos
6. Assinale a alternativa que demonstra o tempo ideal para permanecer na mesma função:
- Menos de 1 ano
 - De 1 até 2 anos
 - De 3 até 5 anos
 - Acima de 6 anos
7. Assinale as 3 (três) alternativas que motivam/incentivam você para continuar trabalhando em uma determinada empresa:
- Benefícios
 - Cursos de aperfeiçoamento profissional
 - Elogios
 - Flexibilidade de horários e local de trabalho
 - Crescimento profissional
 - Remuneração variável (salário por comissão ou premiação)
 - Aumento Salarial
 - Brindes e viagens
8. Qual meio/canal de comunicação você melhor se identifica/utiliza:
- E-mail
 - Whatts App
 - Telefone
 - Mural
 - Ferramentas internas
 - Comunicação Direta
 - Redes sociais
9. Assinale 3 (três) alternativas que identifiquem o que é uma empresa atraente para você trabalhar:
- Um ambiente de trabalho agradável
 - Qualidade de vida no trabalho
 - Transparência organizacional e ética
 - Em constante Inovação
 - Flexibilidade de horário
 - Prezar pela sustentabilidade
 - Políticas de benefícios e incentivo
 - Plano de carreira e sucessão

- Salário generoso
- Proporcione desafios

10. Assinale 3 (três) motivos que lhe fariam pedir demissão:

- Cultura e clima organizacional em desacordo aos seus valores
- Falta de desafios
- Não oportuniza crescimento profissional
- Falta de liderança
- Remuneração não condizente com o mercado
- Outros _____

Autoavaliação

Cite 3 (três) características que mais o definem enquanto profissional?
