

## **GERACAO Z NO MERCADO DE TRABALHO**

Flávio Augusto da Silva- Graduando em Gestão Empresarial

Prof Orientador: Dr Jerson Joaquim da Silva

### **RESUMO**

O mercado de trabalho, nos últimos anos, tem acolhido uma nova geração de trabalhadores. Colaboradores, esses que são denominados geração Z. Um público que traz características diversificadas, tanto positivas quanto negativas na avaliação de gestores e das organizações. O presente estudo tem por objetivos: compreender os fatores que causam a alta rotatividade do grupo de trabalhadores da geração Z nas organizações; identificar as expectativas que esses jovens têm em relação ao trabalho; entender se a cultura organizacional das organizações está de acordo com as expectativas deles. Além disso, propor ações de melhoria, a partir de uma construção teórica em torno dos seguintes assuntos: geração Z, os desafios da família para a educação da geração Z, educação emocional, importância dos líderes da geração Z, poder e autoridade e liderança situacional. Pressupõe-se que a geração Z não demonstra muita fidelidade com a empresa em que atua, tampouco por seus proprietários ou gestores. Os jovens deste estudo, representantes da Geração Z, demonstram que desejam experimentar novas experiências, sem grandes preocupações com o futuro. Visualizam possuir uma necessidade muito grande de galgar novas posições, ter conquistas com velocidades muito maiores do que sua própria capacidade de assumir novas responsabilidades. Essa velocidade, por meio da qual a geração Z deseja resultados, exige dos líderes uma noção clara da diferença entre poder e autoridade, pois a geração Z foge, rapidamente, de líderes que gerenciam equipes utilizando-se do poder. Como contribuições deste estudo, foi proposto que as organizações reavaliem suas práticas ligadas aos colaboradores, buscando desenvolver ações que busquem retê-los por meio de políticas que atendam às suas necessidades e expectativas desses.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Profissionais. Nativos digitais. Mercado de trabalho.

## **GENERATION Z IN THE EMPLOYMENT MARKET**

### **ABSTRACT**

The labor market, in recent years, has welcomed a new generation of workers. Workers, collaborators, those who are called generation Z. A public that brings diversified characteristics, both positive and negative in the evaluation of managers and organizations. This study aims to: understand the factors that cause the high turnover of generation Z workers in organizations; identify the expectations that these young people have in relation to work; understand if the organizational culture of organizations is in line with their expectations and propose improvement actions, based on a theoretical construction around the following subjects: generation Z, family challenges for the education of generation Z, emotional education, importance of leaders, of generation Z power and authority, and situational leadership. It is assumed that generation Z does not show much loyalty to the company in which it operates, nor to its owners or managers. The young people in this study, representatives of Generation Z, demonstrate that they want to try new experiences, without major concerns about the future. They visualize having a very great need to climb new positions, to have conquests with speeds much greater than their own ability to assume new responsibilities. This speed, through which Generation Z wants results, requires leaders to have a clear notion of the difference between power and authority, as Generation Z quickly runs away from leaders who manage teams using power. As contributions of this study, it was proposed that organizations reassess their practices related to employees, seeking to develop actions that seek to retain them through policies that meet their needs and expectations.

**KEYWORDS:** Management. Professionals. Digital natives. Job Market.

## Introdução

Os chamados Geração Z, também são denominados de nativos digitais porque têm uma íntima relação com o mundo digital, com a internet e com a informática. São pessoas que cresceram jogando videogames, que acompanharam de perto as inovações tecnológicas e que gostam de usufruir dessas inovações quando possível.

É uma geração que não costuma criar muitos vínculos duradouros com as pessoas. São pessoas que aprenderam a relacionar-se pelas redes sociais e por aplicativos, que evitam sair de casa. Quando podem, usam serviços delivery para não precisarem sair. Isso, também, evidencia uma forte característica dessa geração: a desigualdade social.

Enquanto uns utilizam serviços delivery para não sair de casa, outros têm que trabalhar para o delivery, evidenciando outro fator marcante do mundo habitado por millennials e nativos digitais: a dissolução cada vez maior de vínculos empregatícios (e, com isso, a dissolução dos direitos trabalhistas), que impõem aos trabalhadores mais pobres (que são, hoje, jovens das gerações Y e Z) uma rotina exaustiva, pouca remuneração e a falsa ideia de que são empreendedores.

A geração Z cresceu num ambiente inóspito e de completa insegurança em relação ao futuro. Uma graduação universitária, por exemplo, que era significado de um bom emprego para a geração X, para essa geração já não tem mais valor. O mundo é marcado pela alta competitividade e pela falta de emprego. A socialização pela internet levou a uma nova configuração social dessa geração e a novos hábitos de consumo. A internet, que deixou de ser aquela rede acessível apenas em casa pelos computadores, tornou-se uma companheira constante por meio dos smartphones.

Essa combinação de elementos evidencia os moldes da geração Z. Uma geração que cresceu acostumada com a individualidade e com a tecnologia. Uma geração que, no caso dos mais pobres, percebeu a desigualdade social pelo fato de que não pode acessar os mesmos espaços que a classe mais alta.

A classe mais alta da geração Z, filha da geração X, também percebe essas contradições do mundo contemporâneo. Alguns se revoltam e fazem da internet a interface de uma luta política, e outros (a maioria da geração Z de classe média ou alta) estão inebriados pela alta conectividade tecnológica em que estão imersos, acostumados a receberem tudo pronto dos pais."

A realidade contemporânea no mercado de trabalho traz significativas

transformações que afetam de modo geral as organizações. Percebe-se que as organizações estão vivenciando importantes transformações em todos os campos de trabalho, como nas áreas tecnológica, industrial, de processos e, principalmente, uma transformação de comportamento.

## **Justificativa**

Nos últimos anos vem se buscando diferentes formas e estratégias de entender o comportamento humano, sobretudo nas organizações. Esta busca se tornou inevitável diante dos enormes desafios que os líderes das organizações têm tido para superar as expectativas de seus liderados.

Expectativas essas que, com o passar do tempo têm se tornado cada vez mais difícil de serem superadas. A partir de estudos realizados por meio de pesquisas em artigos publicados observou-se uma alta rotatividade de colaboradores, da faixa etária entre 16 a 25 anos, que ingressaram recentemente no mercado de trabalho. Este estudo revelou características marcantes nesse novo grupo de trabalhadores, algumas positivas como a facilidade que eles têm de trabalhar com a tecnologia e a habilidade que eles possuem de fazer várias coisas ao mesmo tempo, bem como a agilidade de aprendizado. (Bertocchi, Gonçalves, Miranda.2011).

No entanto, como pontos negativos pode ser notado à dificuldade de comunicação olho no olho, eles são eficientes em comunicação via aplicativos, porém essa dificuldade se destaca quando o diálogo é presencial, também pode-se ver a dificuldade de trabalho em equipe, a falta de empatia e, principalmente, a alta rotatividade desse público dentro das organizações.

Sendo esse o fato que mais causa impacto negativo dentro das organizações, uma vez que aumenta os custos com contratações e treinamento desses novos colaboradores que não permanecem por muito tempo nas empresas.

Esse fator inspirou o autor deste trabalho a realizar um estudo com o objetivo de entender o motivo que leva esses jovens, mesmo trabalhando em um ambiente aparentemente saudável e seguro, com oportunidades de crescimento na empresa, com bons benefícios mensais, um salário compatível de mercado, não permaneciam por muito tempo no trabalho.

Pretendeu-se nesse trabalho, expor a importância das organizações estarem preparadas ou não para receberem essa nova geração nas organizações, entender as

necessidades e as dificuldades dos futuros gestores na liderança desses colaboradores. Destacar os pontos positivos desses trabalhadores que possam ajudar no desenvolvimento da organização, tais como suas habilidades com a tecnologia e a facilidade de aprendizagem que eles têm em novas funções.

Também mostrar que as organizações que não estiverem preparadas atualmente para receber essa nova geração, além de continuar com a alta rotatividade de colaboradores na organização, ainda correm o risco de perderem novos talentos que irão contribuir para desenvolvimento dessas organizações.

O presente trabalho tem como objetivo geral: compreender os fatores que causam a alta rotatividade do grupo de funcionários da geração Z na empresa.

Como objetivos específicos: identificar as expectativas que os jovens têm em relação ao trabalho; entender a cultura organizacional das empresas em e propor ações de melhorias do recrutamento a contratação e treinamento desses jovens colaboradores.

## **Metodologia**

Como metodologia, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e como técnicas fez-se o uso de pesquisas bibliográficas, ou seja, foi realizada por meio da coleta de dados em pesquisas científicas por meio de fontes confiáveis, leituras de artigos que solidificam o tema: geração z no mercado de trabalho. Também, foi uma pesquisa exploratória, com o objetivo de colher dados que corroborassem no estudo do assunto que está sendo abordado.

Com o tema especificado, procurou-se literatura que abrangesse os temas da pesquisa, e esses artigos ajudaram na elucidação da interpretação dos dados.

O estudo foi realizado com o objetivo de aprofundar o entendimento da chegada desses jovens profissionais no mercado de trabalho e, também minimizar a rotatividade dessa geração dentro das organizações. O principal objetivo dessa pesquisa é entender quais são as expectativas, os medos e os anseios desses jovens quanto ao seu futuro profissional, e quais serão os pontos positivos que seus futuros gestores deveram desenvolver nesses jovens profissionais.

## **Revisão de Literatura**

As diferenças de gerações é um assunto muito discutido nos dias de hoje quando a

questão é o mercado de trabalho. Com o passar dos anos, várias gerações vêm atuando no mercado de trabalho, e suas substituições pelas gerações seguintes foi acontecendo inevitavelmente.

A interação entre as gerações acontecia de forma natural, na qual geração mais nova ia aprendendo com a mais antiga e vice-versa, o aprendizado era mútuo. Mas, essa inserção da geração Z no mercado de trabalho, com certeza, será um desafio e tanto para esses jovens profissionais, como para futuros líderes e gestores.

A diferença cultural poderá ser um obstáculo a ser rompido por ambas as partes. Com isso, procura-se definir cronologicamente quando e como diversas culturas, suas mudanças e suas gerações se comportam e se relacionam.

”A presença das gerações X e Y serão fundamentais para que haja uma maior educação profissional do que é ou não correto, apesar de inevitavelmente, haver o conflito de gerações. A geração Z precisará muito da X, que ainda estará no mercado de trabalho; os ensinamentos dos profissionais mais velhos que estão acostumados com foco em resultados serão benéficos e vão fazer com que as gerações interajam dentro das organizações”, indica Fagundes (2011) conferencista e consultor da área de desenvolvimento de competência.

“Por estar em constante mudança e querer desafios constantes, reter esses talentos será um desafio para as empresas. A permanência durante anos, em uma mesma organização, será algo utópico e as corporações terão que saber extrair o melhor destes profissionais enquanto estiverem atuando na companhia. Caberá aos gestores esta função”, indica Gilberto Wiesel.

Maximiniano (2000) descreve de forma menos rígida uma divisão das gerações conforme o nascimento. O autor aponta que os *baby boomers*, nascidos aproximadamente entre os anos de 1941 e 1960, oriundos de países ocidentais, apresentam características otimistas e idealistas, fruto de um período pós- guerra.

Entre os anos de 1961 e 1976, nasce a geração X, em um período marcado pelo aumento dos divórcios e próximo a recessão que se descortinaria nos anos 80, apresentando características mais racionais do que os indivíduos da geração anterior. Os nascidos entre 1977 e 1992 constituem a geração Y, cuja principal característica é apresentar um perfil consumidor que conduz suas escolhas com base em parâmetros técnicos e possuem voz ativa nas decisões de compra. (VITA, 2013).

Ainda de acordo com Maximiniano (2000): “Aqueles que nasceram após 1992 foram chamados de geração Z, cuja letra está relacionada ao zapping, associado ao alto

fluxo e constante troca de informações e meios de troca e acesso a elas em um reduzido espaço de tempo, tendo como característica, portanto, um mundo repleto de conexões e diversidade de ações de forma simultânea. Nasceram em um mundo geograficamente sem fronteiras, onde o conceito de globalização não foi uma conquista, e sim uma realidade”.

A geração Z é considerada uma nova espécie e apresenta como características comportamentais totalmente diferenciados das demais gerações, com um perfil mais ativo, direto, impaciente, incontroláveis, indisciplinados, sendo consequência da cultura cibernética global, tendo como base a multimídia, realidade na qual essa geração se criou (VEEN; VRAKING, 2009).

A partir de Fagundes (2011), pode-se dizer que essa geração distingue-se pela troca rápida, que pode ser a troca da televisão para o computador, do computador para o tablet, do rádio para o celular, dos relacionamentos afetuosos, dos relacionamentos profissionais, até mesmo seus objetivos de vida.

A mudança rápida, a necessidade de novidades em suas vidas e a falta de um objetivo em longo prazo é determinante na definição dessa Geração. Para Fagundes (2011), essa geração possui grande habilidade e facilidade no uso das tecnologias, com uma naturalidade que, por vezes, impressiona os membros das gerações anteriores.

Parecem já não conceber um mundo sem estes dispositivos. No entanto, segundo o mesmo autor, por vezes apresentam dificuldades em encontrar e utilizar informação a que tem acesso por esses meios de forma adequada, havendo uma necessidade de utilizar essas habilidades com a tecnologia de forma a tornar-se efetivamente competente com relação à informação.

Entretanto, podem apresentar carências com relação às habilidades interpessoais. Além das questões singulares às vivências no ambiente familiar, de maneira geral, esta geração está acostumada à vida virtual do que à vida real. Essa vivência virtual representa de certa forma uma realidade paralela repleta de liberdades em que se podem assumir diversos papéis e cuja efemeridade promove uma experiência individualizada e de aproximação de si mesmo e de conseqüente afastamento e dificuldade ou superficialidade nos laços e relações sociais.

Segundo Messias (2010), apud Fagundes (2011), essa geração tem como prática desenvolver várias atividades simultaneamente. A vida dessa geração é marcada por um excesso de informação, pois os eventos são noticiados em tempo real e o volume torna-se obsoleto em um curto espaço de tempo. E essa rapidez com que os avanços

tecnológicos ocorrerem condicionou os jovens a desvalorizar as coisas rapidamente.

Segundo Shostak (2019), os empregadores devem iniciar o processo de ingressar essa nova geração dentro das organizações por meio de projetos que desde o início a chegada desses profissionais seja gradativa, através de estágios onde é possível identificar, desenvolver e explorar seus talentos até que eles sejam efetivados iniciando suas carreiras profissionais.

Para atrair esta geração, as empresas devem envolvê-los em projetos desde o início, começando pelos estágios onde já os envolvem nas empresas e exploram os seus talentos até finalmente iniciarem uma carreira. Isto fará com que as pessoas ganhem experiências e não necessitem de anos para entrar numa empresa, (FAGUNDES, 2011).

As pessoas dessa geração para estarem bem enquadrada no ambiente de trabalho gostam de flexibilidade na agenda, teletrabalho, pagamentos online, meios de comunicação online, reuniões de melhoria e inovações, existência de seguro de saúde, benefícios médicos, benefícios trabalhador- estudante, benefícios na maternidade e paternidade, formações e novas aprendizagens, acesso a todo o tipo de tecnologia, entregar projetos realizados sozinhos para ganhar experiência, ter em conta a opinião dos trabalhadores, fazer apresentações com imagens e vídeos interativos, permitir que os trabalhadores estejam presentes em reuniões, ouvir as ideias de todos (Harris, 2021).

A geração Z gosta de um reconhecimento consistente, para saber se o esforço é realmente valorizado. E outros tempos se o líder falasse com alguém seria por ter feito algo errado, hoje em dia a geração Z vê isso de forma positiva e diferente. (Watson,2017).

De acordo com Green (2018), os gestores que irão liderar essa nova geração dentro das organizações devem estar sempre atentos com seus liderados para entender como incentivá-los, e adotarem um estilo de liderança democrático, e ter uma boa comunicação com sua equipe sempre utilizando o feedback para orientar, desenvolver e incentivar sua equipe, (ALMEIDA, 2021).

Para liderar a Geração Z o líder tem de descobrir a sua motivação, deve existir uma visão compartilhada dentro da empresa; deve conhecer os funcionários; deve existir uma definição de objetivos e metas; pedir o feedback dos colaboradores; valorização de todos os colaboradores; inspiração para os colaboradores com recompensas intrínsecas; realização de trabalho em equipa; ter funcionários adaptáveis devido a mudanças diárias no mundo (ALMEIDA, 2021).

E como líderes, será que essa nova geração de colaboradores estão preparados



para exercer a liderança?

Em um estudo realizado na geração Z foi visto se ela tem as características essenciais para uma boa liderança, quanto ao raciocínio cognitivo complexo, esta geração cresceu onde as respostas aparecem no Google sem precisar de muito esforço, acabando por tornar a geração Z dependente de outros, assim sendo quanto ao pensamento crítico e rápida resolução de problemas poderá ter problemas.

Quanto à criatividade, essa nova geração tem alto níveis, visto que se envolvem em imensos projetos nas universidades e escolas. Quanto à inteligência emocional, ou seja, a autocompreensão e controle do próprio comportamento, essa geração tem em conta a aprendizagem social e emocional, no entanto são muito repentinos e diretos, por vezes falam sem refletir o que pode os prejudicar como líderes.

Quanto à inteligência social, ou seja, a capacidade de compreensão dos pensamentos e sentimentos de outros, esta geração passa muito tempo online não comunicando face a face, assim sendo não conseguem interpretar as expressões faciais e emoções dos outros.

Um bom líder deve conseguir entender os seus colaboradores, ou seja, só a lidar com as pessoas diariamente é que consegue ter a capacidade de ler os outros. Quanto às experiências específicas essa nova geração envolve-se em imensas coisas como projetos, grupos, organizações o que traz muitos benefícios e experiências para serem bons líderes no futuro, (Seemiller e Grace, 2018 apud Balan, 2018).

Segundo Silva (2013), esses colaboradores têm uma grande facilidade em lidar com a tecnologia, muita pressa e vontade em aprender e sua forma de se conectar com as outras pessoas ocorre na maioria das vezes de forma virtual, dessa forma não têm muito contato com as pessoas do meio onde vivem. E isso acaba os prejudicando nas relações interpessoais.

Essa geração tem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual. Com toda esta interação tecnológica a Geração Z passa boa parte do tempo encerrada em seu mundo particular, muitas vezes sem conversar com ninguém, nem mesmo com os pais, o que causa carência dos benefícios decorrentes das relações interpessoais (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

## **Geração Z no Mercado de Trabalho**

A Geração Z já está impactando a cultura organizacional de diversas empresas. Ao observar seu comportamento, é possível detectar as pistas que se encaminham o futuro do trabalho. De acordo com um estudo da Organização das Nações Unidas, a Geração Z representa 31,5% da população mundial (CATHO, 2021).

Atualmente, departamentos de marketing e de recursos humanos gastam fortunas para descobrir as melhores formas de alcançar essa nova geração, e entre os maiores desafios estão em se comunicar e contratar essa faixa etária. Essa geração costuma se relacionar com o trabalho de uma forma muito diferente das gerações anteriores, e parte disso é pelo fato de ser uma geração nascida e criada com as tecnologias, o que os tornou mais antenados, com pensamentos rápidos e habilidade multitarefa (PONTOTEL, 2020)

A relação da geração Z com questões econômicas afetam diretamente o que a coloca no mercado de trabalho, segundo Panditis (2015), os integrantes da categoria valorizam a segurança financeira e a importância da economia em suas vidas individuais, embora não se sintam influenciados pelas corporações.

### **Características da geração Z no mercado de trabalho**

Os profissionais da geração Z possuem algumas *softs skills* muito valiosas para o mercado de trabalho atual, como pensamento rápido. A interatividade com os recursos ligados a tecnologia é natural para os profissionais da geração Z, pois já nasceram ambientados ao mundo digital e, por isso, são pessoas altamente conectadas. São ágeis, criativos, altamente dinâmicos, inovadores e proativos. Além disso, podem executar com facilidade várias atividades ao mesmo tempo, conseguem lidar muito bem com situações não previstas, são bastante positivos diante das dificuldades e abertos a diversidades (Catho, 2021).

Segundo Catho (2021), os jovens da geração Z no mercado de trabalho possuem algumas características, sendo elas: nômades digitais; imediatistas; multitarefas; comunicação virtual; interativos, forte tendência ao empreendedorismo; independentes; capazes de absorver múltiplas informações; desapegados e individualistas.

Esses jovens têm uma forte tendência ao empreendedorismo, ou seja, investir em um negócio próprio. Diante de todas essas características, fica evidente que esses profissionais buscam desafios constantes, não têm

medo de se arriscar e, até mesmo de mudar de emprego de tempos em tempos. Sendo assim, pode-se dizer que os jovens da geração Z no mercado de trabalho buscam: flexibilidade de horário; liberdade para propor projetos e defender ideias; boas experiências; oportunidades de contribuir com a sociedade; possibilidade de crescimento profissional; desafios que possibilitem o aumento do conhecimento; integração com equipes; contato com a tecnologia e bons benefícios, (ALMEIDA, 2021).

O sucesso financeiro, a realização de atividades que realmente gostam e a qualidade de vida, são pontos muito importantes para a geração. Essas características resultam em profissionais dinâmicos, interativos, multidisciplinares, criativos e curiosos. Os jovens possuem características e personalidades que podem beneficiar a empresa, por isso, é importante criar meios para atrair esses talentos bem como retê-los e incentivá-los a estarem motivados (PONTOTEL, 2020).

### **Motivação no Ambiente de Trabalho**

Entende-se que a motivação no ambiente de trabalho pode ser essencial para que esse seja realizado com qualidade e as pessoas atinjam os objetivos organizacionais. Além disso, é essencial entender os principais motivos que movem os colaboradores rumo aos objetivos, somando-se aos motivos específicos de cada perfil que os compõem. Esse aspecto torna-se uma chave valiosa para que se haja crescimento tanto pessoal quanto organizacional.

Segundo Maximiniano (2020), pode se observar que os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte (MAXIMINIANO, 2000).

Khoury (2009, apud FARIA, 2016) elenca mais alguns fatores de motivação pessoal, são eles: a percepção pela própria pessoa da importância e de quão interessante é o trabalho dela; sentir-se respeitada; ter autonomia nas tomadas de decisões;

reconhecimento das realizações e feitos e receber oportunidades de desenvolvimentos, bem como treinamentos.

Segundo Schefer e Garrafa (2015), "as práticas motivacionais são empregadas pelas organizações para incentivar seus colaboradores a darem o melhor de si no desempenho das suas funções". Dessa forma, perante as mudanças constantes dos cenários atuais das organizações, é um desafio constante entender como aplicar tais práticas em novos cenários, para que haja comprometimento entre colaboradores e organização, sendo que o colaborador se sinta parte da empresa e participe ativamente das decisões necessárias, de modo a aumentar sua motivação. (DIAS; STOCCO, 2006, apud FARIA, 2016).

Deve haver outros fatores importantes para a vantagem competitiva da organização, mas sem a motivação dos colaboradores certamente esses não funcionarão: Nesse sentido, é importante que todos os colaboradores estejam motivados, sendo necessário que a empresa estimule o colaborador a se inspirar e se motivar (SANTOS; DUTRA, 2020).

### **Estratégias para Incentivar a Motivação da Geração Z no Ambiente Trabalho**

Uma empresa lida com colaboradores de idades variadas, desde profissionais mais experientes até os que estão entrando no mercado de trabalho. Saber como se comporta a Geração Z para adotar estratégias com o intuito de incentivar a motivação é importante para que a organização mantenha seus talentos e consiga desenvolvê-los.

Os jovens que compõe a Geração Z, geralmente não têm apego ou fidelidade por um emprego, pois estão constantemente buscando novas oportunidades de crescimento na carreira. Por isso, é fundamental pensar em estratégias para retê-los e tornar a vaga de trabalho mais atraente e motivadora.

Algumas estratégias de incentivo à motivação da Geração Z no trabalho podem ser:

- *Saber ouvi-los*: Essa geração valoriza bastante quem sabe ouvi-los. Buscar entender o que pensam sobre a organização, a função que desempenham e outros assuntos relevantes bem como proporcionar espaço para que apresentem ideias e sugestões que possam melhorar a produtividade da equipe. A questão de serem ouvidos e terem reconhecimento ajudam a estimular a motivação no cotidiano, além de trazer mais engajamento. Isso pode resultar em profissionais comprometidos e com maior

probabilidade de permanência na empresa (MICROPOWER, 2020).

- *Investir em benefícios*: Os benefícios também podem servir como uma maneira de engajar os colaboradores e oferecer condições atraentes de trabalho (MICROPOWER, 2020).

- *Traçar um plano de carreira personalizado*: O trabalho é visto como uma experiência por esse grupo. Quando percebem que existem poucas chances de crescer rapidamente, é comum que busquem outros locais para o desenvolvimento. Portanto, para mantê-los engajados, é interessante elaborar um plano de carreira personalizado, considerando as peculiaridades de cada indivíduo. Cada profissional deve ter um planejamento diferenciado, que considere suas experiências individuais e o nível de conhecimento. Desse modo, os jovens poderão sentir que isso pode acelerar seu crescimento profissional (MICROPOWER, 2020).

- *Feedback*: Proporcionar feedback é fundamental para lidar com profissionais da Geração Z. Ao aplicar algum dos tipos de avaliação de desempenho, o líder contribui para que esses talentos entendam como estão impactando o negócio. Como desejam crescer rapidamente, esse público gosta de saber se estão apresentando um serviço relevante, assim como querem saber de que modo podem melhorar seu desempenho (MICROPOWER, 2020).

- *Desburocratizar o trabalho*: Um fluxo de trabalho burocrático é um fator de descontentamento para os jovens, sendo interessante buscar maneiras de simplificar o processo. Oferecer autonomia a esses profissionais para executarem suas tarefas da maneira que preferem, é uma forma de valorizá-los. Regras rígidas e cadeias de comando não são estratégias eficientes, pois eles preferem um local de trabalho que seja flexível. Isso pode ser feito por meio de horas de trabalho flexíveis e possibilidade de trabalhar em casa, por exemplo. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos desejos dos jovens dessa idade. (MICROPOWER, 2020).

- *Promover capacitação*: Oferecer capacitação é um fator que pode estimular a motivação para qualquer colaborador, mas é ainda mais valorizado pelos profissionais da Geração Z. Portanto, é ideal desenvolver um planejamento de cursos e treinamentos que sejam importantes para seu desenvolvimento profissional e para a execução de suas funções. Isso contribui para gerar um sentimento de gratidão e engajamento, trazendo mais comprometimento com a organização (MICROPOWER, 2020).

## Discussão dos resultados

A geração Z mais do que qualquer outra deve entender o motivo de estar na organização e se fazem diferença para a empresa, por muitas vezes se encontra esse questionamento no momento da entrevista ou uma avaliação, sendo de suma importância as empresas estarem atentas a isso para que possam tomar as primeiras medidas para atrair e manter essa geração. O dinamismo e o diferente atraem e muito essa geração, ou seja, o uso de tecnologias no ambiente de trabalho e o Home Office traz a sensação de conforto e liberdade na organização, e empresas que estão sempre em busca de novas ideias trazem motivação para imaginação e inovação.

A tecnologia está presente na geração Z desde o seu nascimento até os dias de hoje (aproximadamente em meados de 1990 e 2010), o grande acesso a informações trouxe a possibilidade de criar a sua própria identidade, ter seus próprios conceitos e opiniões, tratar a diversidade com tolerância e se aperfeiçoar profissionalmente com o uso da internet, as empresas precisam se adaptar fortemente a isso caso contrário não conseguirão acompanhar o ritmo frenético que essa geração possui (MOURA, 2020).

De acordo com Moura (2020), o salário nunca deixa de ser uma parte importante, o desejo por uma boa remuneração é constante, mas é claro, sem abrir mão de benefícios e dependendo da organização um plano de carreira também é bem-vindo mesmo se tratando de uma geração tecnológica já que a grande maioria tem grande facilidade e rapidez no momento que aprende uma nova função, porém, se não conseguem o que querem vão em busca de outra oportunidade rapidamente sendo um comportamento distinto das gerações anteriores que sempre procuraram estar durante muito tempo em uma organização.

Essa geração vê a hierarquia da organização de modo diferente, ou seja, tratar diretores e presidentes como pessoas comuns, e às vezes sendo um pouco imaturos ao pensar que estão sempre certos e que por serem mais novos são mais atualizados sobre alguns tipos de decisões e comportamentos, assim, todo tipo de feedback deve ser analisado cautelosamente para evitar conflito no momento do entendimento e possivelmente afetar a motivação que é um fator extremamente importante no momento de reter essa geração. Por isso considera-se a motivação, a inclusão e o respeito os pilares principais para atrair e receber a geração Z nas organizações.

## **Considerações finais**

De modo em geral, os resultados obtidos na pesquisa demonstram que essa nova geração tem muito a contribuir para o crescimento das organizações, suas habilidades de fazerem diversas coisas ao mesmo tempo e a facilidade que eles têm de trabalhar com a tecnologia são pontos muitos positivos.

Porém, esses jovens também têm como característica negativa o curto período de tempo dentro das organizações, eles têm uma necessidade de mudanças constante, isso faz com que esses jovens não têm a intenção de perdurar dentro das empresas por anos, sendo essa alta rotatividade um problema que sara constante dentro das empresas com esses novos profissionais.

Cabe aos gestores das empresas melhor explorar esses jovens a fim de conseguir extrair o melhor deles, enquanto eles permanecerem nas organizações. As empresas precisam encarar essa mudança do perfil desses profissionais que já estão ingressados no mercado de trabalho e buscar mudanças e atualizações em seus negócios, criando novas formas de lideranças e motivação diante do cenário das empresas que já estão vivendo essas alterações no quadro de profissionais.

A geração Z, objeto do deste estudo, tem características peculiares de uma época em que o acesso às tecnologias de informação permite o rompimento de barreiras que outrora pareciam intransponíveis. É uma geração muito dinâmica e com necessidades de mudanças constantes.

Recomenda-se orientar e preparar esses jovens profissionais para os desafios que eles irão encontrar durante sua vida profissional. Do mesmo modo, as empresas e seus líderes e gestores terão como desafio a chegada dessa nova geração dentro das organizações, tendo que ser inovadores na gestão dessa geração tão peculiar.

## **Referências**

AIMEIDA, BOHN, KELM . (2021), O perfil e perspectivas da geração z no mercado de trabalho na cidade de Ijuí / Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração pela Faculdade América Latina- Ijuí/RS.

BALAN, S., VREJA, L. (2018): Generation Z: Challenges for Management and Leadership. Conference: The 12th International management Conference – IMC 2018. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/349988400\\_Generation\\_Z\\_Challenges\\_for\\_Management\\_and\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/349988400_Generation_Z_Challenges_for_Management_and_Leadership)

Bertocchi, Gonçalves, Miranda. Geração Z no mercado de trabalho

FAGUNDES, Marina Miranda. Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

FARIA, Bruna Pinheiro. Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações. 2016. TCC (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15982/1/2016\\_BrunaPinheiroFaria\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15982/1/2016_BrunaPinheiroFaria_tcc.pdf).

FARIA, Bruna Pinheiro. Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações. 2016. TCC (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15982/1/2016\\_BrunaPinheiroFaria\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15982/1/2016_BrunaPinheiroFaria_tcc.pdf)

GONÇALVES, Cintia. Profissional Z. Rio de Janeiro: Gente; Globosat, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>

Green, D (2018): Inspiring Generation Z with Transformational Leadership. Retirado de: <https://nuleadership.com/2018/10/01/inspiring-generation-z-withtransformational-leadership>

HARRIS, R. (2021): Generation z - Managements next challenge, pg 6-8. Retirado de: <https://bon.por.ulusiada.pt/proxy/07a6b259/https/eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=aae066aa-dd6b-4d0c-bb39-cb74f795cc96%40sdc-v-sessmgr02>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarum. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MICROPOWER. 7 estratégias de como motivar a geração Z no trabalho. [S. l.]: Micropower, 2020. Disponível em: <https://micropowerglobal.com/como-motivar-a-geracao-z/>.

MOURA, Cheron. Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>.

NETO, Alípio Ramos Veiga; JUNIOR, Jonilson de Carvalho Oliveira; OLIVEIRA, Heitor César Costa de; OLIVEIRA, Hilderlide Câmara; VASCONCELOS, Cesar Ricardo Maia de. Fatores determinantes do interesse em questões ambientais entre consumidores da geração Z. Global Manager, Caxias do Sul, v.13, n.1, p. 108-127, mai., 2013. . Disponível em <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/996/815>>

PANDITIS, V. We Are Generation Z: How Identity, Attitudes, and Perspectives Are Shaping Our Future. Dallas: Brown Books Publishing Group, 2015.

PONTOTEL. Quais são as características da Geração Z ?. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>.



SANTOS, Daniel Robert Gomes dos; DUTRA, Edvaldo Silva. Teorias Motivacionais: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, n. 2, 2020. Disponível em: [https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2020/518\\_teorias\\_motivacionais\\_a\\_falta\\_de\\_motivacao\\_ocasionada\\_pela\\_ma\\_qualidad.pdf](https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2020/518_teorias_motivacionais_a_falta_de_motivacao_ocasionada_pela_ma_qualidad.pdf).

SCHEFER, Juliana; GARRAFA, Iria M. Geração Y: fatores que os atraem motivam e os retêm nas organizações. Journal Of Business & Marketing, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 83-101, jan. 2015. Disponível em: <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/3/27>  
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós Graduação em Dinâmica dos Grupos da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos para a obtenção do título de especialista em dinâmica de grupos Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/geracao-z-traz-provocacao-saudavel-para-mercado-de-trabalho-diz-especialista/>

VITA, Carolina; MONTENEGRO, Carolina. A cultura do ter – na perspectiva da geração Z. In: II Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades. Anais do II CONINTER. Belo Horizonte: ANINTER, 2013. Disponível em <[www.2coninter.com.br/artigos/pdf/2013.pdf](http://www.2coninter.com.br/artigos/pdf/2013.pdf)>

WATSON, H. (2017): How to easily engage gen z employees in the workplace. Retirado de: <https://genhq.com/how-to-easily-engage-gen-z-employees-in-the-workplace/>