



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BRUNA PINHEIRO FARIA

**FATORES QUE MOTIVAM OS JOVENS DA GERAÇÃO Z
NAS ORGANIZAÇÕES**

Brasília – DF

2016

BRUNA PINHEIRO FARIA

**FATORES QUE MOTIVAM OS JOVENS DA GERAÇÃO Z
NAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo R.
Ferreira.

Brasília – DF

2016

BRUNA PINHEIRO FARIA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Bruna Pinheiro Faria

Dr. Rodrigo R. Ferreira
Professor-Orientador

Prof.^a Esp. Débora Dorneles Barem
Professor-Examinador

Prof.^a Dra. Catarina Cecília Odellius
Professor-Examinador

Brasília, 08 de Dezembro de 2016.

Dedico este trabalho a meus pais, Sandra e João.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por colocar em meu caminho pessoas que me ajudaram a passar por esta fase. A meus pais pelo esforço de me educar, a meu irmão pelo carinho, a meus amigos pelo conforto, e ao Professor Rodrigo R. Ferreira pela paciência.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar quais são os principais fatores que atraem e motivam os jovens da Geração Z em uma empresa privada brasileira. A imersão da Geração Z no mercado de trabalho tem influenciado a forma de pensar e agir de gestores e de demais grupos de gerações que buscam entender a nova realidade trazida por esses jovens para o mundo corporativo. Assim, conhecer quais são os fatores motivacionais e de atração desse público é extremamente relevante para conseguir compreender as mudanças relacionadas que (e se) estão ocorrendo no interior das organizações. A pesquisa em questão é classificada como empírica, exploratória, de abordagem quantitativa e recorte temporal transversal. A coleta de dados ocorreu em uma empresa privada do setor financeiro sediada em Brasília, com aproximadamente 1000 funcionários em seu quadro atual. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário fechado, elaborado pela própria autora com base na literatura científica da área, estruturado e padronizado por meio de processo de validação de face, contendo questões associadas a escalas politômicas e tipo Likert de 6 pontos (0 a 5). Como população de interesse, tendo como critério a faixa etária entre 18 e 26 anos, sendo 59 participantes da pesquisa e foram considerados válidos para fins de análise. Os dados foram tratados por meio do *software* Statistical Package for the Social Sciences — SPSS, versão 21.0. Foram utilizadas estatísticas descritivas como média, frequência, desvio padrão, mínimos e máximos. Os resultados verificaram empiricamente o que foi previsto na literatura científica de referência sobre os fatores de perfil, de atração e de motivação da Geração Z no trabalho, como o fato de a Geração Z buscar organizações que promovam seu desenvolvimento e crescimento na organização e espera de seus líderes e gestores capacidade para auxiliá-los em tal desenvolvimento. Além disso, foi possível observar semelhanças com a Geração Y, como, por exemplo, a busca de um crescimento profissional rápido, assim como a alteração de cargos. Foram identificadas, também, importantes particularidades da Geração Z, se comparada com as anteriores. Em tese, essa geração busca desafios constantes como forma de motivação para que o trabalho não se torne desinteressante, mas tal resultado não foi corroborado na pesquisa. Com os resultados, espera-se ter fornecido insumos importantes para a gestão de pessoas no que se refere à gestão de gerações no trabalho. Do ponto de vista acadêmico, pode-se dizer que o estudo contribuiu para a proposição e teste-piloto de uma medida de motivação e atração da Geração Z no trabalho, abrindo uma agenda de pesquisa em relação a esse aspecto, além de ter contribuído para o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre o tema, que, em geral, são escassas no Brasil. Ao final, os limites da pesquisa são discutidos, e é proposta uma agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gerações; Geração Z; motivação; atração.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Renda pretendida	32
Gráfico 2 – Tempo ideal para se permanecer na organização.....	33
Gráfico 3 – Tempo ideal para se trabalhar em uma organização.....	34
Gráfico 4 – Recompensa pelo bom desempenho	35
Gráfico 5 – Motivos que fariam pedir demissão de uma empresa.....	37
Gráfico 6 – Características que se espera de um gestor	38
Gráfico 7 – Características para escolher uma organização	39
Gráfico 8 – Principais investimentos da empresa.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivo Geral	13
1.2	Objetivos específicos	13
1.3	Justificativas	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gerações no Ambiente de Trabalho e suas Relações	15
2.2	Características da Geração Z	19
2.3	Geração Z, atração e sua motivação no ambiente de trabalho	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área de objeto de estudo	27
3.3	Amostra	27
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1	Fatores que atraem e motivam a Geração Z	31
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS	44
	Anexo I – Questionário	47

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem se transformado de forma brusca e rápida desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Hoje, a globalização não é novidade, mas foi esse processo que deu início às mudanças sobre a forma de se relacionar da humanidade nos contextos sociais, econômicos e, principalmente, culturais. Todas essas mudanças foram refletidas na vida cotidiana das pessoas e interferiram na realização do trabalho, nas estruturas empresariais e financeiras, trazendo para o mundo moderno efeitos sobre as relações de trabalho e as estruturas organizacionais em todo o mundo (PREVIDELLI; CORTÊS, 2012).

Essas diversas transformações também influenciaram na forma de pensar do jovem atual. A tecnologia, cada vez mais presente nas atividades rotineiras, e os problemas sociais, ao serem mais discutidos e acompanhados, têm desenvolvido no jovem de hoje uma visão de mundo mais ampla do que todas as outras gerações viveram em seu período de juventude. As informações chegam de forma instantânea, os assuntos passeiam por diversos temas, e cada vez mais é preciso estar atento às novidades e mudanças que ocorrem diariamente. Nesse contexto, fica claro que as gerações são produtos de eventos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de mundo de seus membros (CHIUZI; PIEXOTO; FUSARI, 2011), pois a realidade posta para aqueles nascidos nos últimos 20 anos é singular em alguns aspectos, se comparada com as gerações anteriores. A questão de gerações é largamente estudada em contextos sociais como forma de entender, por exemplo, a cultura, os valores e as atitudes de pessoas que nasceram e viveram em um dado período de tempo da história. Nos contextos econômico, administrativo e empresarial, todavia, o estudo científico dessa problemática ainda precisa avançar consideravelmente.

O conceito de gerações no ambiente de trabalho é amplamente discutido, mas ainda, de certa forma, indefinido. Mannheim (1993) é o autor que trouxe uma das principais contribuições para a compreensão do conceito hoje utilizado. De acordo com ele, as gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e agir de uma época. As gerações cultivam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas que podem ser também o resultado de uma mudança iniciada pela geração anterior. É importante

ressaltar que o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento. Não há um padrão temporal para a formação de uma geração, que pode permanecer por dez, quinze anos ou por séculos, como aconteceu no período feudal. Assim, a caracterização de uma geração está também nos acontecimentos históricos que aproximam jovens de um mesmo período, compartilhando, assim, ideias, comportamentos e atitudes semelhantes. Ao se analisar uma geração, portanto, o marco cronológico é apenas um dos pontos importantes de referência, mas que não pode ser tido como a verdade de um grupo da mesma faixa etária. Traçar o perfil de diferentes gerações é demasiadamente arriscado (CHIUZI; PIEXOTO; FUSARI, 2011), pois são ideias generalizadas sobre uma amostra de grupos de jovens que convivem no mesmo espaço de tempo e enfrentam as mesmas dificuldades no ambiente de trabalho, pensam de forma semelhante e tendem a mudar comportamentos vigentes das gerações anteriores.

A existência de diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho tem sido analisada com o objetivo de levantar as singularidades de cada uma delas no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores, prioridades, motivações, forma de se relacionar com o ambiente e como essas características particulares do comportamento de cada uma das gerações podem influenciar no comprometimento organizacional, no desempenho e no ambiente de trabalho (APRIGIO, 2013). Zemke (2008) constata que os ambientes organizacionais estão repletos de vozes, visões e estilos de aprendizados conflitantes, das forças de trabalho mais variadas que o mundo industrializado já conheceu. Assim, as diferenças entre gerações fazem com que seja necessário entender melhor quais são suas motivações, comportamentos, valores, além de o que é comum a todas as gerações e o que é específico, a fim de auxiliar as organizações a atraírem, reterem e desenvolverem profissionais, mantendo-os engajados e alinhados com os objetivos organizacionais (SCHEFER; GARRAFA, 2015). Atualmente, é possível identificar quatro gerações no ambiente de trabalho: *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; e a mais recente, Geração Z, a qual estão começando a entrar nas organizações por meio de experiências de estágios e *trainees*. Cada uma das gerações atuantes no mercado de trabalho traz consigo particularidades e vivências distintas que compõem o dia a dia das organizações.

A chamada Geração *Baby Boomers* compreende os nascidos no período de 1946 a 1964 (ERICKSON, 2011). É a geração concebida de pais que viveram

durante a Segunda Guerra Mundial. Com o retorno dos soldados e o fim da guerra, a taxa de natalidade aumentou de forma significativa, quase como uma “explosão” de nascimentos, e, portanto, os nascidos nesse período foram intitulados dessa forma. É uma geração que teve sua juventude caracterizada por otimismo, esperança, reconstrução econômica, política e de movimentos sociais -- no Brasil e no mundo todo. Foi o momento que acarretou o surgimento de protestos das mais diversas formas artísticas, como festivais musicais que pregavam o respeito e o amor como estilo de vida. Todo esse cenário fez com que os indivíduos nascidos nessa época tendessem a ser mais empreendedores, pois aprenderam a ver mais oportunidade de negócios sob a ótica otimista e de segurança para planejar, principalmente no tocante à família, pois a perspectiva que se tinha era de um pilar familiar mais forte e unido, e isso influenciou diretamente a formação do profissional dessa geração (OLIVEIRA, 2010).

Os filhos da Geração *Baby Boomers*, a chamada Geração X, de acordo com a delimitação cronológica, são os nascidos entre 1960 e final dos anos 1970. Diferentemente da geração anterior, essa geração foi caracterizada como um grupo de pessoas sem identidade aparente, que enfrentaram um cenário incerto, imaginando que teriam um futuro hostil, por conta do contexto mundial desse período, um futuro pós-guerra Mundial e com a presença da Guerra Fria, bem como da polarização entre o bem e o mal, simbolizados por Estados Unidos da América e União Soviética. A Geração X ficou conhecida, conseqüentemente, como a “geração da crise” (OLIVEIRA, 2009) e distingue-se de outras gerações, especialmente, por seu tamanho reduzido quanto ao número de integrantes nas famílias. Essa geração passou a dar mais valor ao relacionamento familiar e interpessoal, mas diminuiu a ênfase na disciplina e na autoridade. Mesmo assim, sob outros aspectos, são pessoas mais conservadoras, contam com mais resistência à tecnologia e gostam de estabelecer regras nas suas vidas profissionais. Como conseqüência de tais características, o jovem da Geração X desenvolveu uma atitude mais egocêntrica e cética, buscando no universo de fantasia apresentado pela TV, em seriados, desenhos e novelas, as famílias com problemas semelhantes, mas com final feliz. Oliveira (2010) ressalta que a autossuficiência levou esses jovens a priorizar mais o trabalho, usando a relação familiar apenas como pretexto para justificar seu forte desejo de realização.

A partir da década de 1980 até meados da década de 1990, nasce a Geração Y, sendo a geração que nos dias atuais participa ativamente do mercado de trabalho e compreende, em sua maioria, gestores e líderes de organizações. Essa geração é marcada principalmente pelo avanço tecnológico e pela influência da internet nas vidas social e profissional. O desenvolvimento cada vez mais rápido caminhou com essa geração, que possui características comportamentais de impaciência e ansiedade. Cresceram estimulados por atividades, realizando tarefas múltiplas. Acostumados a conseguirem o que querem, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e por isso sempre lutaram por salários ambiciosos desde cedo. É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam maiores desafios e crescimento profissional. Entretanto, essa geração possui outro conceito de trabalho se comparada com as gerações anteriores, sendo esse baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores: a Geração Y percebe que, além de ser uma fonte econômica, o trabalho se tornou fonte de satisfação, aprendizado e *status*. Essa mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional valorizado pelas gerações anteriores (LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Contudo, quanto à próxima geração, denominada Geração Z (LEVY; WEITZ, 2000), no que ela se diferencia em termos de perfil comportamental em relação às gerações anteriores? É possível já se falar em uma nova geração?

Formada por indivíduos constantemente conectados por meio de dispositivos portáteis e preocupados com o meio ambiente, a Geração Z não tem um marco inicial definido, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. (TOLEDO, 2012). Os traços comportamentais da Geração Z se diferenciam de forma sutil da geração imediatamente anterior (Geração Y), porém, ao longo do desenvolvimento dessa geração, já iniciado no período atual, as diferenças podem se tornar cada vez maiores. Por isso o estudo da Geração Z tem sua importância reforçada, pois atualmente tem-se a oportunidade de investigá-la enquanto ela vive, o que não foi o caso das gerações anteriores, pois a maioria dos estudos realizados ocorreu quando as gerações anteriores à Z, já haviam se estabelecido ou estavam em vias de terminar em termos de período de nascimento dos seus membros.

A partir de observações do contexto social no qual a Geração Z tem vivido e da forma diferenciada de se posicionar em relação às gerações anteriores, esse assunto desperta curiosidade, principalmente no mercado de trabalho. As organizações carecem compreender o funcionamento das novas gerações em função da alta quantidade de jovens sendo inseridos no mercado de trabalho (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). Nesse contexto, há a preocupação em saber se as organizações estão preparadas para receber esses novos profissionais que estão surgindo. Mais importante do que isso, talvez, seja descobrir o que esses jovens valorizam, o que os atraem e o que os motivam a permanecerem em uma organização, assim como os hábitos que apresentam e o que os influenciam na sociedade e no mercado de trabalho, para, assim, desenvolver meios eficientes de gestão dos profissionais já atuantes no ambiente de trabalho.

Apesar de sua importância, ainda são escassos os estudos focados especificamente na Geração Z, e são poucas as contribuições teóricas e empíricas acerca do tema (CERETTA; FROEMMING, 2011). Ao se encontrar quatro gerações convivendo em um ambiente de trabalho, cada uma refletindo suas peculiaridades, é fundamental compreender as consequências sobre as escolhas, expectativas e motivações das pessoas. Atitudes como a omissão e apatia das gerações mais experientes em relação aos mais jovens podem acabar por formar um grande vazio nas gerações descendentes (OLIVEIRA, 2010).

Assim, diante do contexto brevemente problematizado até aqui, o objetivo do presente trabalho foi identificar quais são os fatores de atração e motivação que os jovens da Geração Z buscam em uma organização. O relato do trabalho está organizado da seguinte forma: na Introdução, são apresentados a contextualização do assunto e os objetivos e justificativas da pesquisa. No referencial teórico, são apresentados as teorias e os conceitos que embasaram a realização da pesquisa, como o conceito de geração, as gerações que hoje atuam no mercado de trabalho e a definição da Geração Z, além do breve conceito de motivação. Na seção sobre abordagem metodológica, é apresentada como a pesquisa foi operacionalizada. Na sequência, a seção de resultados e discussões tem por objetivo debater o que os resultados sugerem à luz do referencial teórico adotado e de suas implicações práticas. Por fim, a conclusão traz o balanço de todo o trabalho, além de críticas e sugestões para próximas pesquisas realizadas acerca do tema estudado.

1.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os principais fatores que atraem e motivam os jovens da Geração Z em uma empresa privada brasileira.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil da Geração Z no ambiente de trabalho em termos de fatores de atração e motivação;
- Descrever os motivos que atraem jovens da Geração Z para trabalharem em uma organização;
- Identificar as semelhanças e diferenças dos fatores que atraem e motivam a Geração Z das demais gerações.

1.3 Justificativas

A dinâmica organizacional tem impacto direto não só no contexto econômico, como também na vida social. O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade moderna, tornando-se, muitas vezes, o centro da vida de muitos indivíduos (SIQUEIRA, 2004). Há, dessa forma, um reflexo do ambiente de trabalho na vida social. Entender como gerenciar o relacionamento das gerações, quando se encontram dentro das organizações, é extremamente relevante para conseguir compreender as mudanças sociais que estão ocorrendo na atualidade. A chegada da Geração Z tem influenciado na forma de pensar e agir dos demais grupos de gerações que buscam se adaptar às novas possibilidades que esses jovens têm trazido. Gerações de diferentes épocas agem de formas diferentes por vários motivos, que vão desde a estrutura familiar até o contexto social em que estão inseridas (HOWE, STRAUSS, 1991; 2000; VELOSO, 2012). Aspectos como entendimento do papel do trabalho, da organização, do tempo dedicado ao trabalho, das características do ambiente de trabalho, da relação com os colegas, do perfil desejado de liderança, portanto, são entendidos e vivenciados de maneira diferente

por cada geração (GORZONI, 2010), sendo de suma importância para a sociedade atual o estudo dessa temática. Além disso, do ponto de vista social, a presente pesquisa pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela organização à sociedade, pois abordou um estrato de profissionais que é responsável por parte da produção organizacional.

No tocante às organizações, do ponto de vista institucional, estudar a Geração Z deve ser uma preocupação, principalmente, da área de Recursos Humanos, uma vez que essa está na linha de frente em relação os processos de recrutamento e seleção e devem estar alinhada com os gestores sobre os comportamentos e competências esperadas para essa nova geração que está ingressando no mercado. Por se tratarem de jovens recém-formados e com expectativas e aspectos motivacionais diferentes das gerações anteriores, as organizações devem se preocupar em entender se tais expectativas estão de acordo com as suas próprias expectativas. Além da atração, a retenção destes jovens pode ser trabalhada a partir do momento em que se entende a Geração Z e a relação que se tem com outros profissionais de gerações diferentes. As organizações devem estar atentas a todas essas mudanças para que consigam se modificar e se estruturar a partir da entrada de uma nova geração ao mercado de trabalho, compreendendo que é no relacionamento entre as gerações que está o equilíbrio necessário para o desempenho positivo (OLIVEIRA, 2010). Nesse sentido, o trabalho tem sua importância institucional demarcada.

Do ponto de vista acadêmico, são relativamente poucas as contribuições teóricas e, principalmente, empíricas acerca do tema Geração Z (CERETT; FROEMMING, 2011), se comparada com a produção científica dedicada às outras gerações. A partir dessa perspectiva, é importante continuar e reforçar os poucos estudos sobre essa geração para que se tenha base teórica para futuras análises mais aprofundadas sobre o tema. Este é um pequeno recorte de um assunto que pode abranger um universo de pesquisas e estudos no sentido comportamental e técnico no interior das organizações. Entender melhor os fatores de atração e motivação de uma geração auxilia os estudos de estruturação das organizações e da sociedade como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerações no Ambiente de Trabalho e suas Relações

Geração é uma palavra que pode abranger múltiplos conceitos, dentre eles estão: 1) Conjunto dos indivíduos da mesma época; 2) Derivação, desenvolvimento (HOLANDA FERREIRA, 1988). No âmbito profissional e até mesmo popular, geração se tornou um termo comumente usado para definir as fases de um grupo de pessoas nascidas em um determinado período de tempo. Subentende-se, dessa forma, que as atitudes e comportamentos desses grupos são influenciados pelo contexto sócio-econômico-histórico-cultural-político e, portanto, são semelhantes, independentemente do território onde esses grupos estão alocados. Barbosa e Cerbasi (2009, p. 21) definem geração como “um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida”.

Para Oliveira (2012), uma geração é mais do que a simples separação da sociedade pela idade cronológica, é influenciada por fatores como a educação recebida no decorrer da vida, a família com que conviveu, a localização geográfica e o padrão econômico. É, ainda, influenciada por acontecimentos externos, sejam eles sociais ou culturais. Por isso, as gerações possuem alguns aspectos comportamentais em comum, e alguns deles podem ser facilmente identificados em um determinado período. Os acontecimentos históricos sempre influenciaram a vida das pessoas que convivem em determinado período de tempo. A economia, a sociedade e a própria cultura estão em constante movimento, e a necessidade de se “igualar” e conceituar grupos de um mesmo período passou a ser maior após a Segunda Guerra Mundial, quando se viu um mundo sob uma perspectiva completamente distinta, o que acabou por mudar, de forma significativa, o pensamento e a forma de agir de todos que viveram durante esse período e também os que nasceram após esse momento (OLIVEIRA, 2012).

É importante, então, ter em mente que uma geração vai além da idade e abarca também a vivência e a experiência das pessoas que conviveram em uma determinada época, que com o passar do tempo vão ao encontro de novas gerações, a ponto de, atualmente, quatro gerações distintas estarem compartilhando

o mesmo ambiente no trabalho (OLIVEIRA, 2014). Cada autor que estuda sobre o tema propõe o período de nascimento de uma geração. Não há um consenso sobre a classificação exata, mas pode-se ter por base o contexto histórico e social que engloba cada geração (ROBINS, 2002; MOTTA, ROSSI, SCHEWE, 2002; IKEDA, CAMPOMAR, PEREIRA, 2008). Durante algum tempo, os estudiosos baseavam seus cálculos na geração anterior (geração dos pais), e, em média, entedia-se que o período de uma geração compreendia o período de aproximadamente 25 anos. Nos últimos anos, porém, com o avanço da tecnologia, tem se percebido a aceleração do tempo, atuando ativamente no modo de viver, de produzir e até mesmo de se pensar e se relacionar com o ambiente e as pessoas (MAURER, 2013).

A tecnologia tem sido decisiva no tocante às mudanças dos conceitos de gerações, pois ela é responsável por criar marcas temporais que se renovam com imensa rapidez, que influenciam diretamente o ambiente e o contexto social, econômico e político. Além disso, como já citado, uma geração é criada a partir de fatores históricos que unem as pessoas que vivenciam o mesmo momento. O importante de se analisar tal fato é compreender que mais pessoas de gerações distintas estão convivendo ao mesmo tempo em ambientes familiares, sociais e principalmente no mercado de trabalho e que elas possuem certo distanciamento no tocante às ideologias, valores e modos de vida. Oliveira (2012) traz que o temor que as gerações veteranas desenvolvem diante das ideias dos jovens normalmente provoca reações equivocadas que somente o tempo consegue transformar. O limite imposto pela sociedade como uma convenção para o final da juventude é 30 anos, sendo assim, os jovens da Geração Y já começam, hoje, a se perceber como adultos que enfrentaram conflitos com as gerações anteriores e que irão ser desafiados por uma geração seguinte – até então nomeada por Geração Z.

É necessário compreender que cada geração que surge busca se diferenciar das escolhas e dos aspectos pessoais e profissionais da geração imediatamente anterior. Foi assim com a Geração X em relação à Geração *Baby Boomers*, bem como aconteceu com a Geração Y ao enfrentar a Geração X, e tudo leva a crer que a Geração Y encontrará dificuldades em lidar com a Geração Z. A Geração Z certamente terá muitas das características da sua geração anterior – Y – mas de forma mais intensa e potencializada e, portanto, buscará modelos de referência assim como exemplos do que não se fazer, para deixar seu legado na mudança da história (OLIVEIRA, 2012).

Atualmente quatro gerações atuam no mercado de trabalho: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. A grande dificuldade que se encontra hoje no ambiente de trabalho é saber lidar com a conduta dos veteranos (gerações anteriores à Geração Z), que atualmente estão buscando dar continuidade a suas trajetórias e não encerrá-las, além de poder contribuir com sua experiência. Outro desafio é saber se as expectativas que foram criadas para a Geração Y serão ainda maiores para as gerações posteriores, pois os veteranos buscam nesses jovens o retorno do investimento que foram realizados sobre eles (OLIVEIRA, 2012).

A Geração *Baby Boomers*, no tocante ao ambiente de trabalho, tem como característica principal a necessidade de empregos fixos e estáveis. Podem ser vistos na atualidade ocupando os cargos de diretoria e gerência nas empresas, pois, em geral, são os mais antigos em termos de tempo de trabalho nas organizações. Por exercerem funções de chefia, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente contra as gerações mais jovens no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste considerável de comportamento e valores (APRIGIO, 2013). Eles esperam o sucesso, são pacientes e se tornaram grandes mentores para os profissionais das gerações sucessoras. Conseguem enfrentar as dificuldades buscando nas artes – música, literatura – a forma de lidar com as pessoas, principalmente dentro das organizações. Foi a geração que criou as culturas corporativas ainda hoje vigentes em grande parte das empresas (OLIVEIRA, 2010).

Já a Geração X passou a se interessar em maior desenvolvimento profissional e pensamento de se ter uma carreira sólida, voltada para objetivos de realização no trabalho. Enquanto o cenário econômico e político traziam instabilidade, o jovem da Geração X buscava por maior estabilidade financeira e segurança profissional, sendo mais comprometido com as organizações que escolheram trabalhar. Esses profissionais foram reconhecidos por trabalharem mais para receber mais e fazer suas reservas no caso de futuras crises que eventualmente viessem a enfrentar. Aprenderam a obedecer mais ao modelo de hierarquias e demonstrar maior respeito aos seus superiores. Esse é o perfil visto até hoje nas organizações: são profissionais mais analíticos, atentos a detalhes e desejosos de conhecer determinado assunto a fundo (APRIGIO, 2013). Essas características fazem um profissional da Geração X ser mais apegado a títulos e cargos, e, mesmo com capacidade de se adaptar, ainda sim são vistos com uma

postura mais rígida, pois gostam de deixar claro a sua posição dentro das organizações. As organizações passaram a dispor de tecnologia mais avançada, e esses profissionais tiveram de se adaptar a novas formas de trabalho, mas ainda assim não possuem o desejo de buscar inovações constantes e também resistem às mudanças tecnológicas cada vez mais aceleradas, o que acaba por refletir em um profissional resistente no ambiente de trabalho (LOMBARDIA, 2008).

Já a Geração Y tem linguagem, valores e ideais diferentes de todas as outras gerações supracitadas. O reflexo desse comportamento diferenciado levou o mercado de trabalho a se adaptar a um jovem profissional que se tornou multifuncional, com facilidade de dialogar com as mais diversas áreas dentro das organizações, com uma visão de mundo mais aberta, mas com uma imensa dificuldade de se focar em um objetivo específico. A ansiedade passou a ser o maior “defeito” da Geração Y, que, para tentar acompanhar o rápido desenvolvimento do cotidiano, se tornaram profissionais que sentem a necessidade de ser tão ágeis quanto a própria informação. Os celulares com internet, a comunicação instantânea, entre outros aparelhos tecnológicos, criaram a dependência desses jovens estarem sempre conectados e, aliado a isso surgiu o temor de “ficar para trás”. Buscam o crescimento profissional de forma rápida, e o sucesso é o mais importante; se frustram quando percebem que não estão subindo nos cargos de maneira acelerada e buscam o tempo todo receber *feedbacks* (APRIGIO, 2013), para se sentirem reconhecidos. Impulsivos, se propõem a realizar não somente o que lhes é mandado, mas também desejam participar e dar suas opiniões e contribuições em outras esferas (OLIVEIRA, 2014).

É comum ultimamente ver jovens da Geração Y assumindo posições de coordenação, gestão e liderança, apesar de eles ainda serem relativamente menores em quantidade se comparados com os gestores das gerações anteriores. O sonho de se chegar a cargos mais altos na hierarquia e liderar equipes se tornou o objetivo da grande maioria dos profissionais da Geração Y, e, aliado a essas responsabilidades, vem também o desafio de conseguir lidar com as gerações anteriores e futuras. Assim como todas as gerações veteranas, a Geração Y tem chegado a seu momento de crise ao se deparar com uma nova fase de transição de gerações se aproximando. No mercado de trabalho é visível como essas gerações interagem e buscam se ajustar para melhorar o funcionamento da organização. O desafio tem sido cada vez maior, para todas as gerações envolvidas, em

compreender que todos possuem expectativas quando se trata do significado do próprio trabalho e da forma como ele deve ser realizado (OLIVEIRA, 2012).

No que diz respeito ao mundo profissional, a Geração Z tem sido caracterizada pelo imediatismo, sendo que a hierarquia vertical não faz mais sentido para essa geração (MAURER, 2013). São pessoas que se comunicam com seus superiores como se fossem apenas mais um colega, e tal atitude não ilustra o comportamento dos pertencentes às gerações anteriores, onde sempre existiu uma hierarquia a ser respeitada, característica que ainda pode ser encontrada na Geração Y, mesmo que esse modelo de hierarquias seja mais aberto que o praticado pelas gerações mais veteranas (CATHO, 2009). Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado por meio de processo de estágios e *trainees* buscando por organizações que tenham posturas ativas e deem vazão a suas características pessoais, como a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e globalidade, tornando o mundo sem barreiras sociais, econômicas e, principalmente, culturais (CATHO apud MENDES, 2012, p. 54). Ainda assim, pode-se dizer que são relativamente escassos os estudos que abordam as características da Geração Z, revelando o que ela possui de comum e, principalmente, o que ela possui de particular em relação às gerações anteriores. Por isso, estudar tais características teórica e empiricamente é tão relevante.

2.2 Características da Geração Z

A discussão sobre a geração posterior à Geração Y já existe há algum tempo. Porém, ainda é complexo falar com exatidão o período em que a Geração Y terminou e a Geração Z se iniciou. Erickson (2011) compreende o período de nascimento da Geração Y como sendo até 1995. Já Oliveira (2012) engloba os nascidos da Geração Y até 1990. Seguindo essa faixa de tempo e como base para esse trabalho, foi determinado o período definido por Oliveira (2012), como data de início da Geração Z a partir de 1990, assim pode-se dizer que este é o momento da Geração Z. Poucos estudos acadêmicos abordam as características dessa geração, pois o foco dos estudos está ainda fortemente assentado na geração anterior, a Y, por se tratar da geração que está no auge no ambiente acadêmico, no mercado de trabalho e na sociedade economicamente ativa. É de suma importância, todavia,

começar a se preocupar com a geração que está por vir. A Geração Z já está se preparando para entrar no mercado de trabalho, pois são jovens que cursam a graduação e iniciam sua vida social, política e econômica (MAURER, 2013).

Quando se pensa nas características da Geração Z, ainda pode-se confundir com a geração anterior. De fato, as diferenças são sutis, entretanto, aos poucos, dentro das organizações, grupos da Geração Z começam a tomar forma e a serem percebidos pelas gerações anteriores. Se a Geração Y teve sua adolescência marcada pelas explosões tecnológicas, a Geração Z nasceu já imersa no contexto digital. Computador, televisão, smartphones, vídeos games, globalização e todos os assuntos dos quais começaram a se falar em meados dos anos 1990 fazem parte de toda a vida do jovem atual, e é extremamente difícil que eles consigam se imaginar vivendo em um mundo sem todos esses aparatos tecnológicos. Se a Geração Y já precisou aprender e se acostumar a utilizar essas ferramentas, a Geração Z vive cercada por tais ferramentas desde praticamente os primeiros anos de vida. A internet é a forma de se obter conhecimento, o lento traz tédio, a novidade já não é mais novidade em um curto espaço de tempo (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). A linguagem mudou, as redes sociais surgiram, a forma de se comunicar transformou as relações interpessoais nos ambientes familiares, sociais e, principalmente, no trabalho.

Tapscott (2010) classifica a Geração Z em oito principais categorias, que podem constituir seu perfil comportamental global:

- a) Liberdade: essa geração deseja liberdade de expressão e de escolha. Buscam escolher o local e o setor em que deseja trabalhar valendo-se da tecnologia para fugir de regras de um ambiente tradicional de trabalho, tentando conciliar a vida profissional com a vida pessoal, além da vida social;
- b) Customização: é uma geração que busca a personalização de tudo em sua vida cotidiana, na tentativa de se diferenciar. Essa customização se estende ao ambiente do trabalho, extinguindo a padronização de cargos e atividades relacionadas ao mundo organizacional;
- c) Escrutínio: a Geração Z tem perfil investigador, considera natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos de forma minuciosa em busca da transparência;

- d) Integridade: a Geração Z, conhecida também como a “geração internet” (Tapscott, 2010), ao decidir onde trabalhar, procura integridade e abertura certificando-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores;
- e) Colaboração: a tecnologia facilitou para que essa seja a geração da colaboração e do relacionamento. Esses jovens aprenderam a compartilhar ideias e discussões em grupos online, que refletem no âmbito profissional;
- f) Entretenimento: o desejo de estar entretido no trabalho e fazer deste um local de diversão que possibilite as experiências e trocas interativas com todos a sua volta;
- g) Velocidade: por ter nascido e crescido em um ambiente digital, essa geração está acostumada com a velocidade e agilidade de respostas instantâneas, bate-papos em tempo real facilitando a comunicação com colegas, empresas e superiores de forma mais rápida do que nunca;
- h) Inovação: é a geração que deseja produtos e soluções inovadoras, pois se preocupam com o status e autenticidade. (CERETTA; FROEMING, 2012).

As redes sociais ganharam uma importância na vida desses jovens que antes nenhuma outra geração tinha presenciado. É tudo compartilhado no ambiente virtual, de conhecimentos científicos a postagens banais. Se a Geração Y aprendeu e cresceu com acesso à informação, a Geração Z é bombardeada por todas as formas de conteúdo o tempo todo. A capacidade de interagir com diversos assuntos ao mesmo tempo aumentou, e a vontade de mudar o mundo em que vive tem se tornado o carro chefe dessa geração. O formal não tem mais espaço, a hierarquia não faz mais muito sentido, as organizações estão sendo criticadas e questionadas sobre o seu papel na sociedade. O “agora” tem um papel fundamental para essa geração que se entedia rápido demais e se frustram ao não conseguirem no exato momento alcançarem o que desejam. Ansiedade, busca por autoconhecimento, confusão entre estar convivendo com mais outras três gerações que pensam de forma diferente e com sentimento de não pertencimento fazem desses jovens futuros profissionais -- que já começaram a entrar em organizações como estagiários, *trainees* e analistas juniores – que almejam o crescimento exponencial, de forma ainda mais rápida que a Geração Y (RIFKIN, 2001).

Ao entrar em um programa de estágio, por exemplo, o jovem da Geração Z busca desafios que o motivem a todo o momento. Quando não é colocado em prova, o trabalho se torna desinteressante. Por ter uma capacidade de absorver informações de maneira muito eficaz, esses jovens querem ser desenvolvidos e

buscam todo o conhecimento técnico que a organização pode lhes passar. Literalmente querem absorver o máximo que os profissionais podem oferecer a eles, porém quando não há retorno, não se sentem preocupados em deixar essas organizações e buscar outras oportunidades no mercado, pois esse é o principal pilar de seu comprometimento com o trabalho. Se antes era considerado ruim trabalhar em várias empresas durante a vida profissional, hoje isso é sinônimo de crescimento, engrandecimento e potencial para as organizações, pois essa experiência é encarada também como sinônimo de conhecimento. O jovem da Geração Z não tem medo de arriscar e de buscar organizações que se adaptem e tenham uma linguagem mais simples e com valores semelhantes aos seus (TAPSCOTT, 2010).

O comportamento desses jovens, por vezes, faz com que pareçam arrogantes e autoconfiantes demais. Por saberem do seu potencial, acreditam e querem que as organizações os convidem para trabalhar com elas. Possuem uma imensa dificuldade em ouvir críticas, pois foram criados para serem os melhores (CIRIACO, 2009). Se em dois anos de trabalho, entrando como um *trainee*, não conseguirem ser efetivados em um cargo de prestígio, se sentem fracassados. Não gostam de serem dispensados, mas sim dispensarem. O empreendedorismo tem crescido substancialmente nesse estrato de gerações exatamente porque eles não querem ser mandados, mas sim mandar. Não querem perder tempo para chegar ao topo de uma empresa sólida, já pretendem se tornar os donos e presidentes de suas próprias organizações (OLIVEIRA, 2014).

Por mais que seja confusa a delimitação e a caracterização da Geração Z, ela tem se mostrado ser a geração que não se prende: nem às organizações, nem às famílias e muito menos a lugares (CIRIACO, 2009).

2.3 Geração Z, atração e sua motivação no ambiente de trabalho

Vergara (2012, p. 42) diz que “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona a alguma coisa”. Essa energia é intrínseca, portanto, vem de dentro do ser humano, mas pode ser incentivada, estimulada e provocada por agentes

externos ambientais ou situacionais (SCHEFER; GARRAFA, 2015). Oliveira (2011) complementa o conceito ao notar que a motivação está ligada à busca pela autorrealização pessoal e profissional, e essa é uma necessidade intrínseca do ser humano. “Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas [...] Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue”. (MAXIMIANO, 2011, p. 237).

Khoury (2009) 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;
- Receber oportunidades de desenvolvimento, bem como treinamentos.

Nas organizações, tais elementos motivacionais são utilizados para estimular os colaboradores a darem o melhor de si no desempenho das suas funções (SCHEFER; GARRAFA, 2015). Maximiano (2011) destaca que, dentre as práticas de motivação adotadas, estão inclusas desde elogios até a participação nos lucros da organização e planos de carreira.

Desde que se começou a perceber a importância de se compreender as causas que motivam um funcionário no ambiente de trabalho, a motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional (BUENO, 2002). A partir do momento em que ocorre comprometimento entre colaborador e organização e o funcionário passa a se perceber como parte da empresa, ajudando a tomar as decisões necessárias, esta participação faz com que o colaborador se sinta uma peça importante para a empresa, e isto aumenta sua motivação (DIAS; STOCCO, 2006), consequentemente impactando de maneira positiva a produtividade e o próprio desempenho e comprometimento desse funcionário.

Segundo o estudo de Maurer (2013), os fatores que motivam a Geração Z se parecerem com fatores que motivam a Geração Y, principalmente no que se refere à qualidade de vida, dentro e fora do trabalho. Percepções de ser útil para a organização, para a sociedade e para o mundo, gerar mudanças, aprender e inovar são aspectos esperados por essa geração em um ambiente organizacional. Ciriaco (2009) ressalta que a maior motivação para a Geração Z é a constante autorrealização pessoal e profissional. A pesquisa “Empresa dos sonhos dos jovens

- 2015”, realizada pela empresa Cia de Talentos (2016), ilustra os motivos pelos quais os jovens de 17 a 26 anos – os quais podem ser enquadrados na Geração Z – buscam as organizações em que pretendem trabalhar. O desenvolvimento profissional que a organização proporciona ao jovem é o principal quesito levado em consideração, seguido pela boa imagem no mercado, como visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Motivos de escolha da empresa dos sonhos.

	2011	2012	2013	2014	2015
1º	Desenvolvimento Profissional	Desenvolvimento Profissional	Desenvolvimento Profissional	Desenvolvimento Profissional	Desenvolvimento Profissional
2º	Desafios constantes	Fazer o que gosta/ realização	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado
3º	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Fazer o que gosta/ realização	Possibilidade de inovar	Fazer o que gosta/ realização
4º	Ambiente de trabalho agradável	Desafios constantes	Salário e benefício diferenciado	Desafios constantes	Desafios constantes
5º	Carreira Internacional	Qualidade de vida/ salário e benefício diferenciado	Possibilidade de inovar	Fazer o que gosta/ realização	Possibilidade de inovar

Fonte: Cia. de Talentos (2016).

A conclusão da pesquisa indicou que os jovens buscam prioritariamente: a) apoio para não ficarem obsoletos; b) suporte para fazer escolhas de carreira; c) possibilidades de carreira dentro da empresa; d) participar da construção do futuro (seu e da empresa). Enquanto a atração refere-se à capacidade de a organização contratar profissionais com as competências necessárias à execução das tarefas propostas (BREAUGH, 2008), a retenção envolve a permanência de empregados na empresa, minimizando custos associados à rotatividade (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014). Tais conceitos estão fortemente atrelados à motivação, pois as perspectivas que as organizações oferecem aos jovens e a forma como estes são motivados ao longo do dia a dia contribuirá ou não para a decisão dos jovens em permanecerem ou deixarem as organizações (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014). A Geração Z tem se mostrado ser a geração que não pretende se prender e que não vê problema em abandonar as organizações que não os estimulem e não os mantenham motivados (CIRIACO, 2009).

Desde que as organizações começaram a observar as mudanças que a Geração Y estava proporcionando ao mercado de trabalho, a preocupação em se reestruturar para se adaptar a esses profissionais tornou-se mais latente no meio organizacional. Tem-se percebido, desde então, que a geração que desponta nas posições de linha de frente das organizações é mais bem preparada do que a anterior, em um mundo mais volátil (COSTA; CARVALHO-NETO; BAZZOLI, 2014). Volatilidade essa que ocorre não somente na esfera externa, fruto da globalização e dos avanços tecnológicos, mas é percebida principalmente nos valores e culturas das organizações, as quais são “provocadas” a modificar as conhecidas verdades sobre motivação no trabalho, lealdade, comprometimento e liderança (CRAINER; DEARLOVE, 2000).

As organizações precisam compreender que, quando se trata de novas gerações ingressando no ambiente de trabalho, é necessário diminuir as incompatibilidades entre os valores pessoais e os organizacionais. Os jovens chegam com novas aspirações e, quando não encontram espaço nas organizações mais tradicionais, seja porque os valores organizacionais de algumas delas ainda não se adequaram aos novos tempos, seja porque os jovens percebem uma dicotomia entre o discurso dos valores e a prática do mercado, acabam gerando certo isolamento e indiferença nas equipes das quais participam, e tais fatores podem ser desmotivadores (COSTA; CARVALHO-NETO; BAZZOLI, 2014), pois estes estão em busca de ambientes que se adequem às suas concepções e ideais. Por viver em um ritmo frenético e fragmentado, a Geração Z busca dentro das organizações líderes que sejam descentralizadores, participativos, comunicativos, bons ouvintes (SANTOS; MENDES; SOUZA 2014) e capazes de orientá-los conforme novas perspectivas (CELESTINO; 2011).

Após a apresentação do quadro teórico de referência, faz-se necessário descrever a abordagem metodológica adotada na pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa. Serão apresentadas as características do estudo, os participantes, o instrumento de pesquisa aplicado e os procedimentos de coleta e de análise de dados utilizados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa em questão é classificada, primeiramente, como exploratória. Para Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. A literatura acerca da atração e motivação da Geração Z nas organizações ainda é limitada, portanto, a pesquisa exploratória visa aprimorar o que se pensa e conhece a respeito do poder das organizações de atrair e motivar os jovens da Geração Z no trabalho.

A abordagem escolhida para o estudo é a quantitativa. Fonseca (2002) afirma que a pesquisa quantitativa se cerca de objetividade considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados numéricos brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever um fenômeno, as relações entre suas variáveis e também para descrevê-las a partir da linguagem numérica (FONSECA, 2002, p.20). Reis (2008) afirma que a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. O recorde temporal da pesquisa é transversal, pois os dados foram coletados apenas uma vez no tempo.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O campo escolhido para realização da pesquisa foi uma empresa do setor financeiro, multinacional e sediada em Brasília, devido exclusivamente à facilidade de acesso à organização. Não foi autorizada a identificação da empresa. Com 49 anos no mercado, a empresa é uma união de duas empresas públicas, uma francesa e outra brasileira. Atualmente, o quadro total é de aproximadamente 1000 funcionários. É importante ressaltar, que esse número não inclui estagiários e prestadores de serviço terceiro, que estão alocados na sede da empresa, pois tais dados não foram autorizados para divulgação. Os serviços prestados são nos ramos de Seguros, Previdência, Consórcio e Capitalização, e desde 2015 a organização tem modificado sua atuação no mercado brasileiro com intuito de reafirmar sua marca. É uma empresa que busca apoiar projetos sociais e tem se destacado em sua área de atuação.

3.3 Amostra

Para a composição da amostra da pesquisa, teve-se como critério principal a faixa etária dos participantes, que deveriam possuir entre 18 e 26 anos, seguindo a classificação de Oliveira (2012) de que o início da Geração Z se dá no começo dos anos 1990. Assim, no ano de realização da presente pesquisa, os jovens dessa faixa etária estão dentro do perfil da geração estudada. Foram considerados 59 questionários válidos para a análise, considerando o alcance, no interior da organização escolhida, do público-alvo, cuja única restrição foi a faixa etária. Optou-se pelo processo de amostragem não probabilístico, de conveniência e por acessibilidade, visto que não foi possível ter acesso a todos os indivíduos que formam a população.

Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

	Variável de Perfil	F	% válido
Sexo	Feminino	38	64,4
	Masculino	21	35,6
Cargo	Estagiário	26	44,1

	Terceirizado	23	39,0
	Funcionário	10	16,9
Escolaridade	Superior incompleto	36	61,0
	Superior completo	19	32,2
	Pós-graduação	3	5,10
	Outros (Curso técnico, MBA, etc..)	1	1,70
Tempo de trabalho na empresa	Menos de 6 meses na empresa	11	18,6
	Entre 6 meses e 12 meses na empresa	12	20,3
	Entre 13 meses e 18 meses na empresa	12	20,3
	Entre 19 meses e 24 meses na empresa	5	8,50
	Acima de 24 meses na empresa	19	32,2

Fonte: Do autor

A média de idade dos respondentes foi de 23,08 (DP = 1,97), tendo como mínimo a idade de 19 anos e máximo a de 26. Com base na Tabela 1 (sendo F = frequência e % = a porcentagem), pode-se perceber que o número de respondentes do sexo feminino prevalece sobre os respondentes masculinos, sendo aquele praticamente o dobro deste. Foram abordados todos os cargos na organização, sem restrição hierárquica. É possível se ter a visão geral dos respondentes pela Tabela 1, e, quanto ao cargo ocupado no momento em que a pesquisa foi realizada, a maior parte dos respondentes ocupa o cargo de estágio. O fato de os maiores números de respondentes serem estagiários e prestadores de serviços terceirizados elucida o que foi abordado no referencial teórico de que os jovens da Geração Z estão ingressando no mundo corporativo atualmente, ocupando cargos de entrada. Aliado aos dados de idade e cargo na organização, a Tabela 1 reflete que a maioria dos respondentes ainda está cursando o Ensino Superior. É interessante ressaltar o número elevado de jovens que já concluíram a graduação e estão inseridos como funcionários e/ou prestadores de serviço (terceirizado) para a organização. Por fim, quanto à análise do perfil em relação ao tempo que estão na empresa, a Tabela 1 demonstra que a maioria (24%) já atua na organização há mais de 24 meses.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi elaborado pela própria autora, sendo um questionário fechado, estruturado e padronizado, contendo questões associadas a escalas politômicas e questões associadas a escala tipo

Likert, de 1 a 5, ou seja, sendo 1 equivalente a não é importante, e 5 a o mais importante, para medir o nível de importância dos itens estabelecidos.

A elaboração do questionário teve como base o trabalho realizado por Shefer e Garrafa (2013), o qual aborda um tema semelhante ao deste estudo. As questões foram formuladas também com base no referencial teórico e nos objetivos de pesquisa, visando verificar os fatores que atraem e motivam os jovens da Geração Z em um ambiente organizacional. Dessa forma, os respondentes foram questionados a respeito do tempo que acreditam ser o ideal para permanecer em uma organização, assim como o tempo em que devem permanecer em um determinado cargo, as percepções do ambiente de trabalho, os benefícios que esperam receber, quais os principais investimentos que a organização deve fazer para desenvolvê-los, o que esperam de um gestor e quais seriam os motivos que os fariam pedir demissão. Esses questionamentos visaram elencar de forma sistemática quais são os fatores que atraem e motivam a Geração Z de acordo com o que a literatura referenda sobre o tema. Após elaborada a primeira versão, antes da coleta de dados, o questionário passou por um processo de validação de face (TURNER; 1979) por meio de uma aplicação-piloto com 20 funcionários da organização, sendo eles pertencentes à Geração Z e a outras gerações, às quais foram dadas oportunidades aos respondentes avaliarem a semântica, a precisão, a objetividade e a relevância do conteúdo do instrumento para o contexto de pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Antes de acontecer a coleta de dados, durante o período de 11 de julho a 15 de agosto de 2016, a pesquisadora entrou em contato com a área responsável pelas aprovações da organização escolhida e apresentou o trabalho no intuito de esclarecer e verificar se haveria a disponibilidade para aplicação do questionário. A pesquisa não pôde ser divulgada por meio de um canal interno da organização, mas não houve nenhum impedimento para a aplicação do questionário na empresa. Dessa forma, no período de 16 a 31 de agosto, a pesquisadora entregou pessoalmente os questionários aos jovens que se enquadram no perfil desejado – faixa estaria de 18 a 26 anos – orientando-os sobre o objetivo da pesquisa. Tratou-

se, portanto, de uma ação de *survey*, por meio de um instrumento impresso auto-administrável.

Após o período de coleta, no período entre 01 e 09 de setembro de 2016, foi realizada uma triagem dos questionários respondidos com o intuito de retirar aqueles que, por algum motivo, pudessem ser invalidados, como, por exemplo, a idade não estar de acordo com a faixa etária pré-estabelecida, questões de escala Likert enumeradas de forma errada ou respostas fugindo do comando da questão. Em seguida, os dados foram sistematizados e tratados com o *software* Statistical Package for the Social Sciences — SPSS, versão 21.0. Foram utilizadas estatísticas descritivas como média, frequência, desvio padrão, mínimos e máximos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo expõe a análise e discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa. Serão apresentados os resultados relacionados aos fatores de motivação da Geração Z nas organizações.

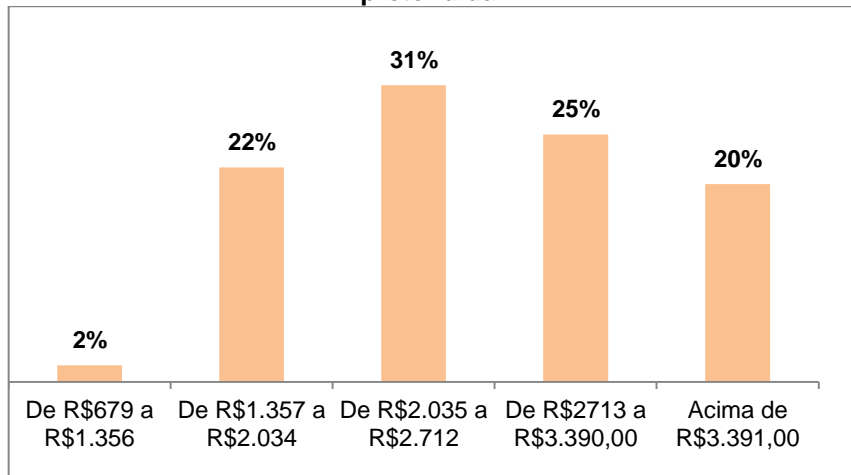
4.1 Fatores que atraem e motivam a Geração Z

Os dados subsequentes se referem aos questionamentos realizados aos respondentes com a finalidade sinalizar os fatores atrativos e motivacionais nas organizações. No tocante à renda pretendida (Gráfico 1), o maior número de respondentes (31%) destaca um salário de R\$ 2.035,00 a R\$ 2.712,00 seguido pela opção de R\$2.713,00 a R\$ 3.390,00 esta com 25% das respostas. Já para 22% dos respondentes, a renda pretendida é de R\$ 1.357,00 a R\$ 2.712,00 e, por fim, somente 2% optaram por uma faixa salarial entre R\$ 679,00 a R\$ 1.356,00.

Considerando que a pesquisa foi realizada em uma empresa privada de grande porte e do setor financeiro, para um público que já está, em sua maioria, acima de 24 meses na organização (Tabela 1 – “Acima de 24 meses – 32%), o salário pretendido não é considerado ambicioso, sendo já possível sugerir que essa pode ser uma das diferenças entre a Geração Z e a Geração Y, já que, para a última, é comum trocar de emprego com frequência e buscar salários ambiciosos desde o início de sua carreira, como afirma Lombardia et al. (2008), Veloso et al., (2008) e Coimbra; Schikmann (2001).

Em contrapartida, considerando que 44,1% dos respondentes, como detalha a Tabela 1, são estagiários e que, 61% ainda estão cursando o ensino superior, tal resultado pode justificar a baixa expectativa quanto à renda pretendida no atual nível da carreira dos respondentes. Sendo assim, é um ponto a ser levando em consideração pelo momento em que a pesquisa foi realizada.

Gráfico 1 - Ao buscar uma oportunidade de trabalho atualmente, qual seria a renda pretendida?

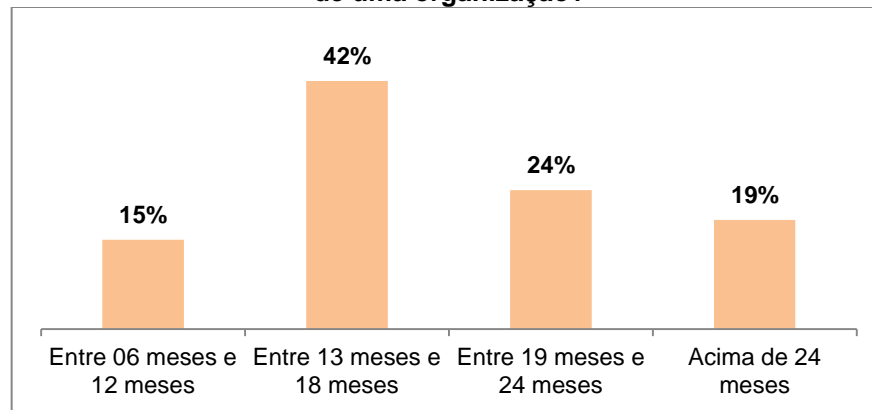


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

No Gráfico 2, ao serem questionados a respeito do tempo que consideram ideal para permanecerem em um cargo, verifica-se que a maior parte dos respondentes (42%) considera ideal permanecer em um mesmo cargo “entre 13 e 18 meses”; seguido por “entre 19 meses e 24 meses”, com 24% das respostas; e “acima de 24 meses”, com 19%; e, por fim, 15% dos respondentes consideram o tempo ideal para permanecer em um cargo “entre 06 meses e 12 meses”.

Esses dados refletem a abordagem teórica afirmada por Oliveira (2014), ao afirmar que Geração Z deseja ser promovida rapidamente e, ao entrar em uma organização, busca, sobretudo, a agilidade em subir de cargo. Esse é um ponto de convergência com a Geração Y, que, em geral, busca se sentir reconhecida por meio de um crescimento profissional rápido e se frustra ao perceber que não está atingindo níveis hierárquicos mais altos de maneira acelerada (APRIGIO; 2013). Sendo assim, pode-se entender que esse comportamento se mantém forte entre as duas gerações (Y e Z), o que sugere que as organizações precisam de novas formas de estruturar os planos de carreiras e necessitam questionar-se sobre os cargos oferecidos como uma forma de motivar os jovens a se manterem na organização, sendo esse um fator levado em conta ao buscar uma empresa para atuar.

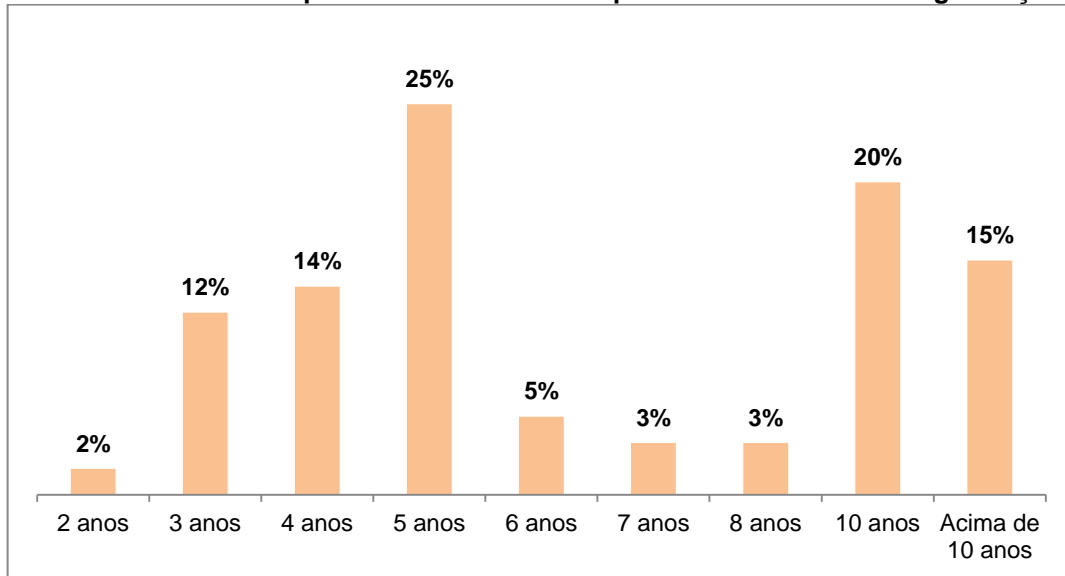
Gráfico 2 - Quanto tempo você considera ideal para permanecer em um mesmo cargo dentro de uma organização?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Alinhado ao tempo ideal para se permanecer em um cargo, o Gráfico 3, apresentado abaixo, traz a visão dos respondentes quanto ao tempo ideal para se permanecer em uma organização. Vale ressaltar que não houve nenhuma resposta abaixo de “2 anos”. Os resultados apontados abaixo de “5 anos” (25%) são consideráveis, mas não tanto quanto os valores de “10 anos” e “Acima de 10 anos” trazem porcentagens altas: 20% e 15%. É interessante notar que, ao serem questionados quanto ao tempo que consideram ideal para permanecerem em uma organização (Gráfico 3), o número de respondentes que optaram por “5 anos” demonstra certo imediatismo e reforça a visão apresentada no referencial teórico por Maurer (2013). Ainda assim, os resultados de “10 anos” e “Acima de 10 anos” trazem reflexões acerca do que diz Ciriaco (2009), ao afirmar que essa geração não se prende às organizações, pois os resultados encontrados dão a entender que ainda há, sim, uma vontade de crescimento prolongado dentro das organizações, sendo possível o estabelecimento de vínculos de longo prazo, o que é o comportamento observado também entre pessoas das Gerações X e *Baby Boomers* (OLIVEIRA, 2010).

Outra consideração importante ao se analisar o resultado obtido, diz respeito à cidade em que a pesquisa foi realizada, Brasília. Por se tratar uma cidade com uma cultura muito forte no funcionalismo público, o tempo considerado ideal para se trabalhar em uma organização pode ser entendido de forma distinta de outras cidades, sendo assim uma possível justificativa quanto às altas porcentagens nos itens “10 anos” e “Acima de 10 anos”.

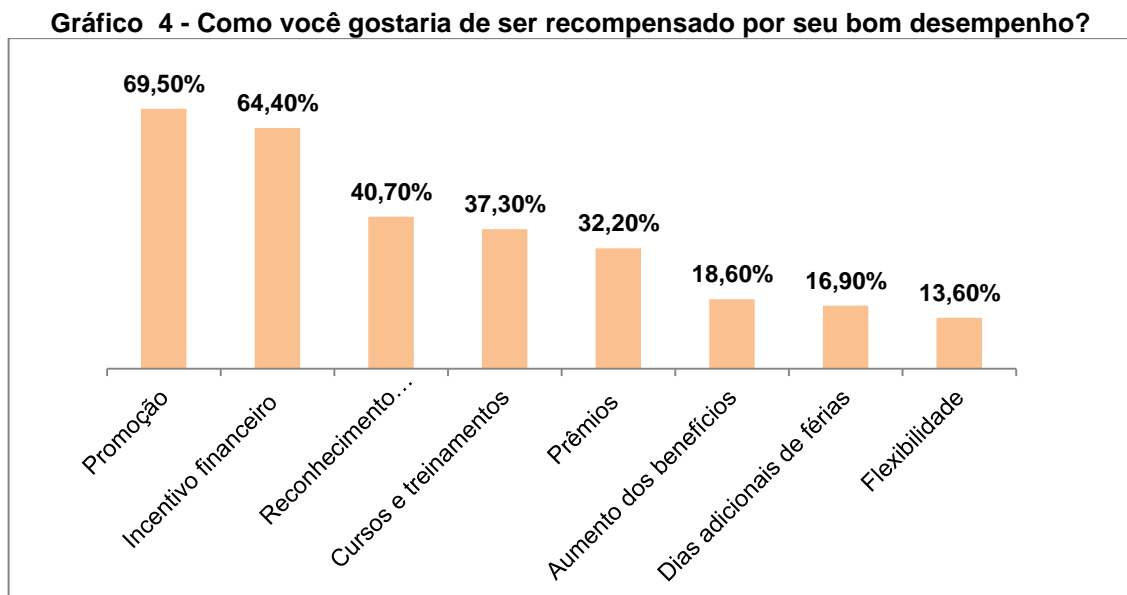
Gráfico 3 - Quanto tempo você considera ideal para trabalhar em uma organização?

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Na mesma linha dos fatores que motivam a Geração Z, o Gráfico 4, a seguir, aponta os principais fatores de atração e motivação dos respondentes no tocante à forma como gostariam de serem recompensados pelo desempenho satisfatório dentro da organização. Pode-se perceber que os itens mais frequentemente escolhidos foram “Promoção” (69,50%) e “Reconhecimento profissional” (40,70%), mas pode-se notar que “Incentivo financeiro” é um dos maiores motivadores para os respondentes, com 64,40% das respostas. “Cursos de treinamentos” detêm 37,30%, e “Prêmios” 32,20%. Já para 16,30% dos respondentes, a recompensa ideal seria “Dias adicionais de férias”, e somente 13,06% veem “Flexibilidade” como um fator motivador.

Tais resultados confirmam a afirmação de Ciriaco (2009), ao ressaltar que a maior motivação para a Geração Z é a constante autorrealização pessoal e profissional, além de almejam o crescimento exponencial, de forma ainda mais rápida que as gerações anteriores (RIFKIN; 2001). Por outro lado, os resultados também contrariam a classificação de Tapscott (2010) no que diz respeito à “customização”, pois o autor afirma que essa é uma geração que busca a personalização de tudo em sua vida cotidiana na tentativa de se diferenciar. Essa customização deveria se estender ao ambiente do trabalho, extinguindo a padronização de cargos e atividades relacionadas ao mundo organizacional, entretanto, a flexibilidade foi o fator menos escolhido pelos respondentes. Ressalta-se que os respondentes estão dentro de uma empresa de característica tradicional,

e, como já visto, a maioria está há mais de 24 meses inserida nesse ambiente organizacional. Sendo assim, para esse modelo de empresa, a flexibilidade não é vista como uma motivação. É importante dizer também que esses resultados sugerem que, no tocante à flexibilidade no trabalho, a Geração Z se parece mais com a Geração X e *Baby Boomers* do que com sua antecessora imediata, a Geração Y, pois, assim como abordado por Lombardia (2008), os profissionais das gerações *Baby Boomers* e X buscam maior estabilidade em estruturas mais rígidas, diferentemente dos profissionais da Geração Y, que valorizam a flexibilidade dentro das organizações e possuem um conceito de contrato de trabalho diferente das demais gerações (LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).



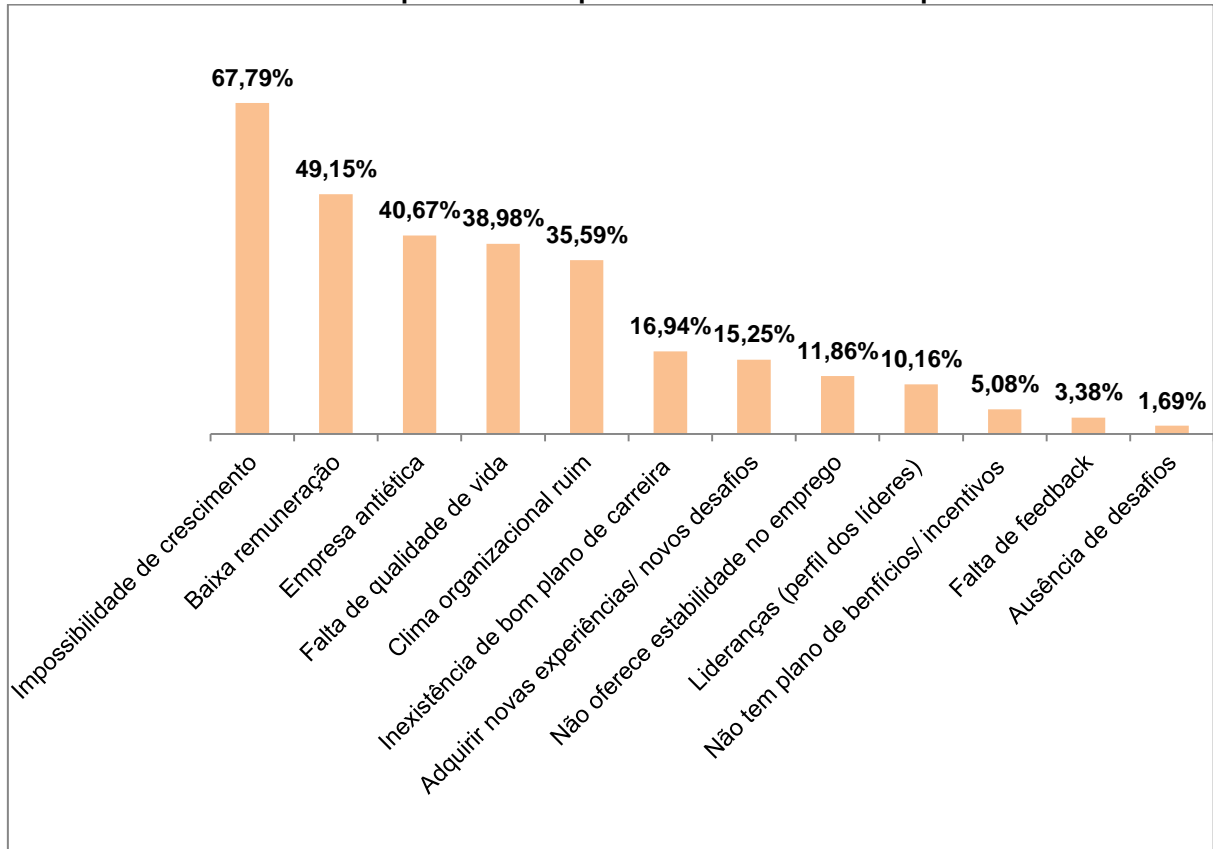
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Ao serem questionados sobre o que os faria pedir demissão, 67,79% dos respondentes optaram pelo item “Impossibilidade de crescimento”, seguido pela “Baixa remuneração” (49,15%), “Empresa antiética” (40,67%), “Falta de qualidade de vida” (38,98%), “Clima organizacional ruim” (35,59%), “Inexistência de um bom plano de carreira” (16,94%), “Adquirir novas experiências/novos desafios” (15,25%), “Não estabelecer estabilidade no emprego” (11,86%), “Liderança – o perfil do líder” (10,16%), “Não ter um bom plano de benefícios/incentivos” (5,03%), “Falta de feedback” (3,38%) e, por fim, “Falta de desafios” (1,69%).

Maurer (2013) classifica a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um dos maiores fatores que motivam a Geração Z. No Gráfico 5, adiante, pode-se notar um percentual alto para tal item, sendo 38,98% aqueles que pediriam desligamento da organização caso não fosse oferecido QVT. Ainda assim, os resultados demonstram que esse não é um dos principais fatores que motivam o jovem a permanecer em uma organização. Itens como a falta de crescimento profissional (67,79%) e baixa remuneração (49,15%) ainda são quesitos mais motivadores para o jovem da Geração Z. Em uma das categorias classificadas por Tapscott (2010), ao sugerir o perfil comportamental da Geração Z, o pesquisador constatou que é a “Integridade” que, ao decidir onde trabalhar, o jovem procura. Ele busca certificar-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores. Caso as atitudes da organização não forem as esperadas pelo jovem da Geração Z, portanto, cria-se uma predisposição a deixar a organização ou a nem ingressar nela, como mostra o item “Empresa Antiética”, com 40,67% das respostas, fazendo com que este seja um fator mais importante do que a qualidade de vida, que também é tão apreciada pela geração anterior, a Y.

A baixa porcentagem de respostas referente ao item “Ausência de desafios”, com 1,69%, chama atenção, pois a maioria dos autores ressalta tal característica estando muito presente nos jovens da Geração Z, como afirma Rifkin (2001). Em tese, essa geração busca desafios que a motivem a todo o momento, e o trabalho se torna desinteressante quando essa motivação não é colocada à prova, o que não foi corroborado pelos resultados encontrados na pesquisa, sendo, portanto, uma questão importante de ser explorada em estudos posteriores com o intuito de aferir se a Geração Z possui essa diferença em relação às gerações anteriores.

Gráfico 5 - O que faria você pedir demissão de uma empresa?



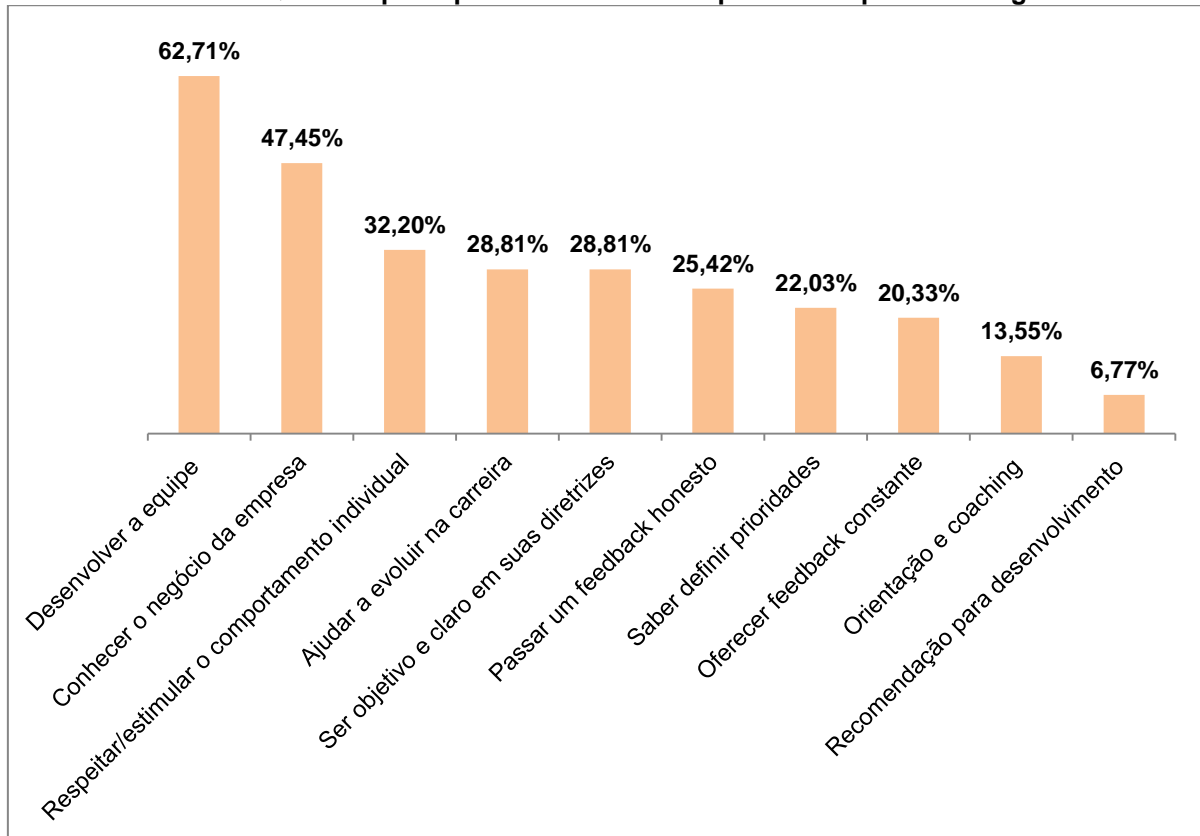
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

O Gráfico 6, a seguir, teve como objetivo compreender qual é a expectativa dos jovens da Geração Z em relação aos seus gestores e líderes. O item de maior frequência foi o “Desenvolver a equipe” (62,71%), seguido por “Conhecer o negócio da empresa” (47,45%), “Respeitar/estimular o comportamento individual” (32,20%), “Ajudar a evoluir na carreira” (28,81%), “Ser objetivo e claro nas suas diretrizes” (28,81%), “Passar um feedback honesto” (25,42%), “Saber definir prioridades” (22,03%), “Oferecer feedback constantes” (20,33%), “Orientação e coaching” (13,55%) e, por fim, “Recomendação para desenvolvimento” (6,77%).

Assim como Celestino (2011) salienta, a Geração Z busca, dentro das organizações, líderes que sejam descentralizadores, participativos, comunicativos e bons ouvintes (SANTOS; MENDES; SOUZA 2014) e que os orientem conforme novas perspectivas. Segundo o gráfico, os jovens não acreditam que o gestor tem como principal função recomendar a equipe para programas de desenvolvimento externo, e sim apoiar e desenvolver a equipe a partir de seus próprios conhecimentos técnicos e comportamentais que o fizeram se tornar líder e gestor de uma equipe. Esses dados trazem insumo para os jovens da Geração Y que estão assumindo atualmente posições de gestão e liderança nas organizações (OLIVEIRA,

2012), pois o desafio dessa geração ainda será maior que das anteriores na tentativa de conseguir lidar com todas as gerações, anteriores e recém-chegadas, buscando a harmonização de ideias e expectativas no ambiente de trabalho.

Gráfico 6 - Quais as principais características que você espera de um gestor?



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Ao serem questionados a respeito de quais características os respondentes consideram mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar, o item de maior média foi “Possibilidade de crescimento”, com 4,76 (DP = 0,5), seguido de “Poder se fazer o que gosta” (4,64 e DP = 0,5) e “Bom plano de carreira” (4,59 e DP = 0,5). Os itens considerados menos importantes foram “Empresa que ofereçam desafios constantes” (3,66 e DP = 1), “Empresa sustentável” (3,58 e DP = 1) e “Empresa que promova status social” (2,85 e DP = 1).

Maurer (2013), assim como a pesquisa realizada pela Cia de Talentos (2016), destaca o desenvolvimento profissional que a organização proporciona ao jovem como o principal quesito levado em consideração na escolha de uma organização para se trabalhar, o que pode também ser observado nos resultados da presente pesquisa. A “Possibilidade de crescimento” foi o item mais bem classificado em termos de importância, seguido de “Poder fazer o que se gosta”. Tapscott (2010)

classifica que uma das categorias em que a Geração Z se enquadra em termos de características comportamentais é a liberdade, sendo que os jovens buscam o local e a forma de trabalhar diferentes de um modelo tradicional. Apesar da análise realizada anteriormente, a qual sinaliza que a “Falta de qualidade de vida” (Gráfico 6) não é um fato considerado muito importante para se pedir desligamento de uma organização, ainda assim é fator que permite a atração do jovem ao escolher uma empresa onde trabalhar, sendo classificado com a média de 4,29, bem como “Conciliar a vida profissional e pessoal”, aspectos ainda semelhantes à Geração Y. (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Gráfico 7 - Quais destas características você considera mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar?



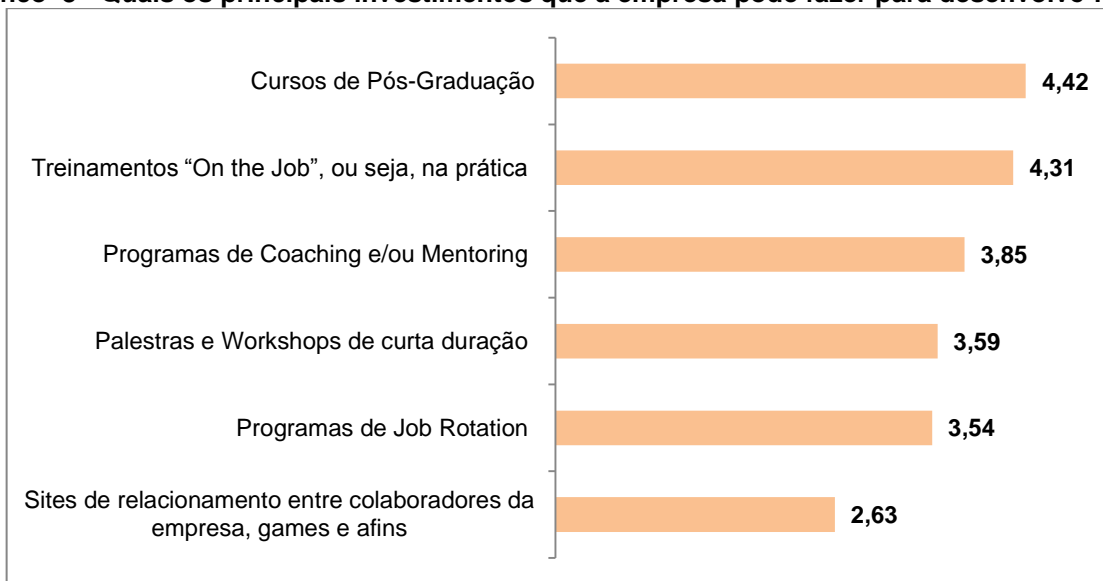
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Já que os interesses da Geração Z estão voltados para o desenvolvimento profissional, um dos principais quesitos que podem motivá-los é o investimento que

a empresa faz neles enquanto profissionais. Os respondentes classificaram melhor os itens “Cursos de Pós-graduação” (4,42 e DP = 1), “Treinamentos *on the job*” (4,31 e DP = 0,75) “Programas de *coaching* e/ou *mentoring*” (3,85 e DP = 1), “Palestras e *workshops* de curta duração” (3,59 e DP = 1), “Programas de *job rotation*” (3,54 e DP = 1) e “Sites de relacionamentos entre colaboradores da empresa, *games* e afins” (2,63 e DP = 1).

Sendo assim, “Curso de Pós-graduação” recebeu a melhor classificação pela amostra em termos de investimentos que podem ser feitos no profissional pela empresa, o que sugere que essa geração busca estar se aprimorando sempre, visto que entende que o mercado se torna mais competitivo com o passar do tempo, além de corroborar a classificação de Tapscott (2010), que diz que a Geração Z tem perfil investigador e está sempre em busca de mais conhecimento (Perfil escrutínio). Em segundo lugar, o item melhor classificado é o treinamento *on the job*, ou seja, a prática se aliando à teoria dentro das organizações. Assim como destaca Rifkin (2001), a capacidade de interagir com diversos assuntos ao mesmo tempo aumentou, e tal afirmação pode ser observada com a resposta de que os jovens buscam organizações que não haja hierarquia rígida e todas as áreas possam ser englobadas dentro dos diversos setores.

Entretanto, pelas categorias sinalizadas por Tapscott (2010), a colaboração, por exemplo, não está claramente refletida nas respostas, pois a opção que expressa tal característica foi a menor classificada. Salieta-se que a Geração Z nasceu já imersa no contexto digital, sendo assim a internet é a forma de se obter conhecimento (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007), mas, para os respondentes, esse método já é comum na vivência fora de um ambiente de trabalho, demonstrando que não há interesse maior em se utilizar dessas ferramentas no ambiente de trabalho, prejudicando as interações colaborativas que ocorrem com suporte de tecnologias no ambiente de trabalho. Esse resultado chama muito a atenção, pois, assim como a Geração X, a Geração Z também não tem demonstrado grande interesse pela utilização de tecnologias constantes no ambiente de trabalho, o que acaba por refletir em um profissional com características mais resistentes a mudanças, principalmente no tocante à transformação tecnológica (LOMBARDIA, 2008). O interesse maior está em formas de desenvolvimento que estejam ligadas às práticas do dia a dia no interior das organizações, utilizando-se da vivência e experiência dos demais funcionários, principalmente das gerações anteriores.

Gráfico 8 - Quais os principais investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvê-lo?

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor.

Diante dos resultados apresentados e das análises realizadas de forma mais pontual, compreendendo e elencando os fatores que atraem e motivam a Geração Z em uma empresa privada, serão apresentadas, na próxima sessão, as conclusões finais do trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muito do que foi explorado pelo referencial teórico do presente trabalho foi comprovado empiricamente pela pesquisa. Ainda assim, contudo, em função do que a literatura também referenda, havia uma expectativa maior no tocante às respostas reforçarem as diferenças da Geração Z em relação às gerações anteriores. As fortes semelhanças com a geração imediatamente anterior (Geração Y) comprovam o que foi dito ao caracterizar a Geração Z, ou seja, que ainda não é possível ter comportamentos bem definidos, pois é no atual momento em que vivemos que estão sendo desenvolvidas as características e peculiaridades dessa geração. Além disso, comprovou-se a ideia de Oliveira (2012) de que a Geração Z possivelmente apresentará muitas das características da sua geração anterior, mas de forma mais intensa e potencializada, e, por isso, buscará nas outras gerações modelos de referência e exemplos do que não se fazer, para deixar sua herança na mudança da história.

Ficou evidente que os jovens desse primeiro momento de inserção da Geração Z no ambiente de trabalho estão procurando organizações que promovam seu desenvolvimento em prol do crescimento na organização e buscam líderes e gestores capacitados para auxiliá-los em tal desenvolvimento. Aliada a essa expectativa de crescimento, estão a promoção e o incentivo financeiro como formas de motivações para permanecerem em uma organização. Ademais, o que atrai esses jovens são empresas que tenham a postura de desenvolver o seu colaborador e que tenham um plano de carreira estruturado, proporcionando todas as experiências supracitadas.

Em função disso, pode-se dizer que os objetivos do trabalho foram atingidos, uma vez que foi possível identificar quais são os principais fatores que motivam os jovens da Geração Z em uma empresa privada brasileira. Além de descrever os motivos que atraem jovens da Geração Z ao buscarem uma organização para trabalharem, foi possível ter melhor visão do que o jovem atual tem buscado nas organizações e como são impactados pelas diversas formas de motivar e conseguir a fidelidade e retenção desses jovens dentro das organizações.

Uma primeira limitação desse estudo é o momento em que ele foi realizado: o início da Geração Z no mercado de trabalho, considerando que os estudos mais efetivos são realizados nos momentos em que as gerações já se findaram, pois

assim aconteceu com todas as gerações anteriores. Outra limitação se dá por a pesquisa ser realizada somente em uma empresa, e, por se tratar de uma empresa de caráter tradicional em suas formas de hierarquia, cultura e valores, ao estarem imersos em tal organização, os respondentes se identificam com a cultura desenvolvida, pois verificou-se, como dado da pesquisa, que a maioria dos respondentes (32%) atua no local há mais de 24 meses, o que leva a concluir que estão satisfeitos até o momento em atuar na empresa. Por fim, em termos de limite, cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa aqui utilizado ainda não teve suas evidências de validade de construto, de critério e de fidedignidade exploradas estatisticamente (PASQUALI; 2010), o que, por outro lado, constitui também uma agenda de pesquisa.

Ainda há muito que se aprofundar e entender sobre a Geração Z, que está emergindo no atual momento dessa pesquisa, portanto, as sugestões de futuros trabalhos acerca do tema são: pesquisas em diferentes organizações, que envolvam setores distintos, maior número de participantes e que utilizem instrumentos estatisticamente validados para a população ou, ainda, busquem explorar tais evidências de validade. Além disso, também é importante realizar estudos mais complexos que envolvam a comparação entre gerações para entender se de fato há diferenças marcantes entre elas no tocante ao ambiente de trabalho. Outra sugestão é realizar o estudo em grupos de jovens de regiões distintas do país, para que haja um comparativo e para que se saiba se a motivação e atração da Geração Z se assemelham.

REFERÊNCIAS

- APRIGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: Geração y. **Revista de Administração do Unisal**, 3(3). 2013.
- BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEE, F.; BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRETZKE, M. **Sistema de fidelização**: como encantar o seu cliente. 2001. Disponível em <www.bretzke-marketing.com.br>. Acesso em: 31 jul. 2002.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002**.
- CIRIACO, D. O que é a geração z? [s/l]. 08 jul.2009. Disponível em: <<http://www.baixaki.com.br/info/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em: 01 jun.2016.
- Cheese, P., Craig, E., & Roberts, T. (2009). **A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização**. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, S. R. F.; Carvalho-Neto, A.; Bazzoli, L. R. Executivos da Geração Y: Sucessos e Fracassos na Retenção de Trainees. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 1, 2014. p 80-92
- Erickson, T. **E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.
- FONSECA, J. C. P. Uma análise setorial: Telebrasil. **Revista Brasileira de Telecomunicações**. Ano XXVI, n. 147, p. 10-13, jan./fev., 2001.
- FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 4, Out-Dez. 2000, p.84-102.
- GORZONI, P. Admirável Trabalho Novo? Os impactos econômicos e sociais das mudanças no mundo do trabalho e a posição de especialistas e profissionais diante dessas transformações. **Sociologia Ciência e Vida**, São Paulo, n. 27, p. 26-37, jan. 2010.

Lipkin, N. A., & Perrymore, A. J. (2010). **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? HSM Management, n.70, p.1-7. set./out., 2008.

MAURER, A. L. As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013

MANNHEIM, K. "El problema de las generaciones" [tradução: Ignacio Sánchez de la Yncera], Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), n. 62, pP. 193-242. 1993.

MOTTA, P. C.; ROSSI, M. ; SCHEWE, C. D. Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, ano 6, n. 12, p. 11-21, 2. sem. 2002.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V.C; BITENCOURT, B. M. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil?**. O&S - Salvador, v.19 - n.62, p. 551-558 - Julho/Setembro – 2012.

Oliveira, S. (2010). **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer.** São Paulo: Integrare.

Oliveira, S. (2011). **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer.** São Paulo: Integrare.

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

Oliveira, S. (2014). **Conectados mas muito distraídos.** São Paulo: Integrare.

Pasquali, L. (2010). **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas.** Porto Alegre: Artmed Editora.

Reis, L. G (2008). **Produção de monografia: da teoria à prática.** 2ª ed. Brasília: Senac-DF.

Rifkin, J. (2001). **A era do acesso.** São Paulo: Pearson-Makron Books.

SCHEFER, J; GARRAFA, I. M; Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os Retêm nas Organizações. International Journal of Business & Marketing (IJBMKT). Porto Alegre, v. 1, n. 1, P. 83–101. 2015.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

Turner, S. P. (1979). **The concept of face validity.** *Quality and Quantity*, 13(1), 85-90.

ANEXO

ANEXO I – Questionário aplicado

Olá colaborador,

Esta é uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração da Universidade de Brasília, cujo objetivo é analisar a atração e motivação da Geração Z nas organizações. Para isso, será aplicado o questionário a seguir. Antes de responder, por favor, leia com atenção as instruções abaixo:

- ✓ Responda de maneira sincera às afirmativas apresentadas. Não se preocupe, pois não há respostas certas ou erradas;
- ✓ Não se identifique. Nenhum questionário será identificado individualmente pelo sistema;
- ✓ Responda a todos os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa;
- ✓ A confidencialidade de suas respostas está garantida;
- ✓ O questionário, assim como seu banco de dados, está hospedado fora da empresa, sob responsabilidade e acesso exclusivos da pesquisadora;
- ✓ Os resultados serão tratados de forma agrupada entre todos os respondentes e exclusivamente pela pesquisadora somente para fins de diagnóstico;
- ✓ Nenhum dado ou resultado da pesquisa será utilizado para qualquer fim a não ser o de trabalho de conclusão de curso citado, portanto, o presente questionário não possui vínculos com a organização;
- ✓ O relatório final da pesquisa, com os resultados consolidados e discutidos, será disponibilizado, e sua divulgação integral ficará a critério da organização;
- ✓ A participação é voluntária. A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal;
- ✓ A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a empresa.

Caso haja dúvidas, entre em contato pelo e-mail: brunapfaria@gmail.com.

Sobre o questionário:

Abaixo estão questões formuladas para compreender o que te atrai e motiva a trabalhar em uma organização. Existem quatro tipos diferentes de questões: a do tipo A é uma questão aberta, a qual deve responder de acordo com sua realidade. As questões do tipo B são de múltipla escolha, em que você deve assinalar somente uma alternativa que achar mais conveniente. As questões tipo C devem ser respondidas de acordo com o nível de importância que você acredita que cada item tem. Responda a cada um seguindo esta régua:

Não é importante 1 2 3 4 5 O mais importante
--

Por fim, as questões tipo D também são questões de múltiplas escolhas, mas você pode assinalar até três itens caso julgue necessário.

Questionário:

[TIPO A] 1) Idade:

[TIPO B] 2) Sexo : Feminino Masculino

[TIPO B] 3) Cargo atual na organização: Estagiário Funcionário Terceiro

[TIPO B] 4) Qual seu grau de instrução?

Graduação – Cursando

Graduação Completa

Pós-graduação

Outros: _____

[TIPO B] 5) Há quanto tempo você está trabalhando nesta organização?

Menos de 06 meses

Entre 06 meses e 12 meses

Entre 13 meses e 18 meses

Entre 19 meses e 24 meses

Acima de 24 meses

[TIPO B] 6) Quanto tempo você considera ideal para permanecer em um mesmo cargo dentro de uma organização?

- Até 06 meses
- Entre 06 meses e 12 meses
- Entre 13 meses e 18 meses
- Entre 19 meses e 24 meses
- Acima de 24 meses

[TIPO B] 7) Quanto tempo você considera ideal para trabalhar em uma organização?

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 anos
- Acima de 10 anos

[TIPO B] 8) Ao buscar uma oportunidade de trabalho atualmente, qual seria a renda pretendida:

- Até R\$ 678,00
- De R\$679 a R\$1.356
- De R\$1.357 a R\$2.034
- De R\$2.035 a R\$2.712
- De R\$2713 a R\$3.390,00
- Acima de R\$3.391,00

[TIPO C] 9) Quais destas características você considera mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar? (Classifique cada item de 1 a 5, sendo 1 – não é importante e 5 – mais importante).

Característica	Classificação
Salário atrativo	
Possibilidade de crescimento	
Poder fazer o que se gosta/realização profissional	
Bom plano de carreira	
Plano de benefícios/ incentivos	
Estabilidade no emprego	
Ambiente que propicie desenvolvimento profissional	
Possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional	
Bom clima organizacional	
Empresa preocupada com a qualidade de vida dos funcionários	
Empresa que ofereça horário flexível	
Empresa que ofereça desafios constantes	
Empresa que preze valores éticos	
Possibilidade de inovar	
Empresa sustentável	
Infraestrutura da empresa	
Empresa que promova status social	

[TIPO C] 10) Quais os principais investimentos que a empresa pode fazer para desenvolvê-lo? (Classifique cada item de 1 a 5, sendo 1 – não é importante e 5 – mais importante).

Característica	Classificação
Cursos de Pós-Graduação	
Treinamentos “On the Job”, ou seja, na prática	
Programas de Job Rotation	
Programas de Coaching e/ou Mentoring	
Palestras e Workshops de curta duração	
Sites de relacionamento entre colaboradores da empresa, <i>games</i> e afins	

[TIPO D] 11) Como você gostaria de ser recompensado por seu bom desempenho? (Escolha até 3 itens que você entende como principais).

- Incentivos financeiros
- Promoção
- Reconhecimento profissional/elogios
- Cursos e treinamentos
- Prêmios (viagem, hotel, restaurante)
- Aumento dos benefícios
- Flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho
- Concessão de dias adicionais de férias

[TIPO D] 12) O que faria você pedir demissão de uma empresa? (Escolha até 3 itens que você entende como principais).

- Impossibilidade de crescimento
- Baixa remuneração
- Empresa antiética
- Clima organizacional ruim
- Falta de qualidade de vida
- Não oferece estabilidade no emprego
- Adquirir novas experiências/novos desafios
- Não tem plano de benefícios/ incentivos
- Lideranças (perfil dos líderes)
- Inexistência de bom plano de carreira

- Ausência de desafios
- Falta de feedback

[TIPO D] 13) Quais as principais características que você espera de um gestor?
(Escolha até 3 itens que você entende como principais).

- Conhecer o negócio da empresa
- Desenvolver os profissionais da sua equipe
- Ajudar a evoluir na carreira
- Ser objetivo e claro em suas diretrizes
- Respeitar/estimular o comportamento individual
- Saber definir prioridades
- Passar um feedback honesto
- Oferecer feedback constante
- Orientação e coaching
- Recomendação para programas de desenvolvimento

Obrigada pela sua colaboração!