

GERAÇÃO Z, OS NATIVOS DIGITAIS: COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE PREPARANDO PARA RETER ESSES PROFISSIONAIS

Isabella Maria Rech¹
Marivone Menuncin Viêra²
Cleusa Teresinha Anschau³

RESUMO

Há pouco falávamos e estudávamos a respeito da Geração Y e as implicações da mesma no mercado de trabalho, agora observamos as empresas já tendo que se preparar para a chegada de um novo perfil de talentos, os profissionais da Geração Z. Nascidos em meados da década de 90, mais precisamente entre 90 e 95, são jovens com pouco mais que 20 anos, que estão constantemente conectados com a era digital e que começam a ingressar no mercado de trabalho, carregando consigo novos desafios para as organizações que nem aprenderam a lidar ainda com a Geração Y e já se veem obrigadas a pensar em como reter esses jovens.

Palavras-chave: Gerações. Geração Z. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Após uma série de mudanças e adaptações trazidas pela Geração Y, as empresas agora estão tendo que se preocupar com a chegada de um novo grupo de profissionais ao mercado, os jovens da Geração Z. Segundo Borges e Silva (2013) esses jovens carregam consigo o apelido de *zapear*⁴, devido ao fato de terem crescido com acesso as mais diversas e modernas tecnologias.

Esse novo grupo de talentos da Geração Z nasceu entre meados de 1990 e 1995 e com pouco mais de 20 anos já ingressam nas organizações carregando consigo inúmeros desafios para os gestores. Por já nascerem hiperconectados e diretamente ligados a tecnologia, emergem com uma nova forma de agir, pensar e conduzir sua vida pessoal e profissional.

Diferentemente da geração Y, a qual precisou se desenvolver junto as mudanças tecnológicas, a geração intitulada *zapear* nunca viu barreiras ante às comunicações e

¹ Graduada em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela Celer Faculdades de Xaxim/SC. E-mail: isabellarech@hotmail.com.

² Licenciatura em Matemática, Mestre em Educação em Ciências e Matemática – PUCRS. E-mail: marivane@uceff.edu.br

³ Economista, Mestre em Ciências Ambientais, docente da UCEFF. E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br.

⁴ De acordo com o dicionário, *zapear* significa mudar consecutivamente o canal de televisão com o controle remoto. Este é o grande paralelo estabelecido com a Geração Z, uma juventude que muda de um canal para outro na televisão, migra da internet para o telefone, do telefone para o vídeo, bem como, de uma visão de mundo para outra.

distribuição de informações. Perante esse cenário comum, adentram no mercado de trabalho esperando encontrar um ambiente semelhante ao seu, que é interativo, conectado, veloz e cheio de autonomia. E, é baseado nesse novo cenário, que emerge a seguinte questão problema: **Como as empresas e organizações estão se preparando para reter os profissionais da Geração Z?**

A entrada da Geração Z ao meio organizacional já causa certos impactos por conta de suas características peculiares. Como Lisboa e Santos (2013) apontam, são profissionais que já estão emergindo focados na busca constante de autonomia e tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical. Com base nessas premissas, os gestores empresariais estão sendo convidados a ultrapassar os desafios impostos por essa nova mão de obra.

Os padrões atuais de recrutamento e seleção, plano de carreira, promoção e nível salarial estão cada vez mais precisando ser repensados. E, essas mudanças, tornam-se fundamentais para a garantia e o sucesso na retenção desses talentos.

No cenário mercadológico atual, onde se somam a carência de mão de obra qualificada e a ansiedade tecnológica e digital de uma nova geração, vemos desapontar um novo perfil de ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2004) “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que dela participam”.

Dessa forma, o estudo visa analisar como os gestores organizacionais estão, ou não, modificando suas estratégias para atender as novas disposições desses profissionais com seus perfis particulares e desafiadores, e ainda, quais as percepções da Geração Z, relacionadas a produtividade profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE GERAÇÕES

Dependendo do contexto utilizado, o termo geração pode ter diferentes conceituações. Como expõe Weller (2010, p.205), esse termo “aparece como uma espécie de conceito guarda-chuva ou como categoria pouco teorizada”.

Para Domingues (2002, p.70), “gerações se definem primeiramente por compartilharem uma posição biológica – nascimento e morte”. No entanto, não podem ser reduzidas a apenas isso, como o autor mesmo coloca esse ponto de vista meramente biológico soa estranho

atualmente, “uma vez que a construção social das identidades é fenômeno amplamente estabelecido nas ciências sociais” (2002, p.77).

Socialmente, portanto, as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos – ou, mais frequentemente, quando lentos e catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural – tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado (FEIXA, 2010; LECCARDI, 2010, p. 191).

De acordo com Weller (2010) mesmo os indivíduos nascendo em um contexto social idêntico eles possuirão ações e estilos de vidas distintos, sendo assim, para este o meio social não é puramente determinante para a construção de grupos geracionais. No entanto, ele lembra também que, “a forma como grupos de uma mesma conexão geracional lidam com os fatos históricos vividos por sua geração (por exemplo, a ditadura militar no Brasil), fará surgir distintas unidades geracionais no âmbito da mesma conexão geracional” (2010, p. 215).

As forças mobilizadoras e constitutivas das referências históricas e culturais de uma geração independem de formação acadêmica, embora se reconheça a relevância e o papel desempenhado pelos movimentos estudantis na década de 1960. O funk e o hip-hop podem ser citados como exemplo de movimentos geracionais/juvenis não mediatizados pela formação acadêmica de seus precursores, os quais passaram a ocupar um espaço relevante no processo de constituição de gerações nos anos 1990, persistindo até o presente (WELLER, 2010, p.217).

Com base nessas premissas é possível observar que, as gerações estão cada vez se subdividindo em gêneros, classes e raças distintas. Tão logo emergem e multiplicam-se os grupos e tribos, simbolizados por suas preferências estéticas, comportamentos e valores por vezes muito semelhantes e relacionados com o contexto histórico em que cresceram.

Para Tapscott (2010), esse fator se evidencia ainda mais com a globalização e as tecnologias, mais precisamente a internet, a qual vêm ampliando a participação dos jovens de diferentes localidades em um conjunto de experiências semelhantes.

2.2 OS DIFERENTES GRUPOS GERACIONAIS

Atualmente é discutido entre os pesquisadores do assunto a existência de cinco grupos

geracionais coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, os *Baby Boomers*⁵, a Geração X, a Geração Y e por fim a Geração Z.

Para Robbins (2005, p. 55) essas gerações podem ser descritas a partir de seus valores, é claro relacionando-os com o contexto histórico em que cresceram, e ainda segmentando-as de acordo com a época em que entraram no mercado de trabalho, tendo em vista que este é um processo que ocorre aproximadamente entre os 18 e 23 anos.

A primeira geração a ser caracterizada são os Veteranos, é uma geração da qual pouco se houve falar nos dias atuais, uma vez que já deixaram o mercado de trabalho. Segundo Esteves (2012), esse grupo abrange as pessoas nascidas no período após a Primeira Guerra Mundial e durante a Segunda.

Seus valores de vida caracterizam-se pelo trabalho, família, moral e amor à pátria. Em nosso país esta geração cresceu na era da escassez, de alimentos, empregos e diálogos. Hoje em dia os seus membros têm entre 70 e 90 anos.

A geração que os sucede é a dos *Baby Boomers*, nascidos entre 1925 e 1965, são frutos da grande explosão de natalidade do pós-guerra. Para Costa. D, Costa. M e Ladeira,

[...] a expectativa era que essas crianças cresceriam em um mundo melhor que o de seus pais, devido ao movimento de reconstrução da sociedade que a geração anterior realizava. Os jovens eram criados dentro de rígidos padrões disciplinares na família, nos estudos e no trabalho, as contestações não eram aceitas, e os que tentavam infringir essas regras eram castigados e recebiam punições (2013, p.10).

Reflexo disso foi uma forte tendência à rebelião, expressada em grande parte através da música. Foi uma geração que passou a juventude lutando em prol de mudanças e buscando se tornar dominante frente ao cenário político da época.

Ainda para os autores “são pessoas que colocam o trabalho a frente de tudo, inclusive da família, e se definem através dos resultados que alcançam” (2013, p.10). Neste período é possível notar também as conquistas das mulheres frente aos postos de trabalho.

Os nascidos entre 1965 e 1977 são denominados Geração X. Sobre essa geração os mesmos apontam que,

[...] a estrutura familiar dessa geração era bem diferente da antecessora. Filhos de pais e mães que trabalham fora, de pais separados, conviveram com a quebra de padrões sociais e morais arcaicos, onde o casamento, por exemplo, deixou de significar uma relação perpétua. A educação foi totalmente influenciada pela televisão, a rotina familiar transformada em função de programas de televisão (2013, p.11).

⁵ *Baby Boomer* pode ser traduzido como “explosão de bebês”, um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época.

Foi uma geração fortemente marcada pelos apelos consumistas e que teve contato com inúmeras inovações tecnológicas para a época em que viveu. Apesar dessas características, os autores ainda apontam que eles são “dedicados e comprometidos com os objetivos da empresa e nas relações família-trabalho. São profissionais que dão ênfase à segurança do emprego e, muitas vezes, para garanti-lo, acabaram deixando de lado a qualidade de vida” (2013, p 12).

Entre as suas preocupações também estão à criação dos filhos, valorização das amizades e envolvimento na gestão de seus líderes. Alguns autores a conceituam também como Geração Coca-Cola.

Já, o termo Geração Y, segundo Esteves (2013), foi mencionado pela primeira vez em um editorial da revista norte-americana *Ad Age (Advertising Age)*⁶ em meados do ano de 93. O seu grande diferencial perante a geração anterior é que, enquanto os jovens da Geração X cresceram na era digital e a Geração Y por sua totalidade já nasceu em meio a essa era e atmosfera tecnológica.

A geração das tecnologias digitais e das redes sociais ingressou no mercado de trabalho em meados dos anos 2000 e por nascer em tempos prósperos, diferente das demais, “são autoconfiantes, acreditam em si mesmo, desejam sucesso financeiro, independência pessoal, gostam de trabalhar em equipe e são imediatistas” (BORGES; SILVA, 2013, p. 03).

“Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que a tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e à sua qualidade de vida” (COSTA, D; COSTA, M; LADEIRA, 2013, p. 12). Com isso hoje, é possível observar que, essa geração já se encontra exercendo cargos de liderança em diversas organizações, contudo, com características bem peculiares,

[...] não se adaptam a situações de hierarquias, mas tendem a valorizar os trabalhos em grupos. Mostram-se individualistas quando o assunto é alcançar os seus objetivos se, principalmente, têm pressa em ascender e consolidar-se profissionalmente (2013, p.13).

E por fim, o último grupo geracional que surgiu foi a chamada Geração Z, uma geração que nasceu mais emergida ainda na era digital e se sente totalmente a vontade perante qualquer componente eletrônico e tecnológico. Devido a isso, “foi denominada por *zapear* de uma coisa para outra, olham televisão, ficam no telefone, no computador entre outras coisas, simultaneamente” (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

Sua maior característica é a interação e integração com os mais variados equipamentos

⁶ *Advertising Age Magazine* é uma revista americana, principal fonte mundial de notícias, inteligência e conhecimento, para as comunidades de marketing e mídia.

eletrônicos e tudo ao mesmo tempo. Estes não conheceram o mundo sem tecnologia, talvez seja por isso que “para eles não existem fronteiras, os “amigos virtuais” estão espalhados pelo mundo, através das redes sociais” (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

2.3 GERAÇÃO Z: OS NATIVOS DIGITAIS

O nascimento dessa geração vem sendo apontado para a primeira metade da década de 1990, enquanto seu final ainda é indeterminado. Isso se deve ao fato de tratarmos de uma geração atual, cujo os integrantes possuem entre 20 e 25 anos de idade.

Por nascerem neste cenário atual e amplamente conectado essa geração trás consigo um conceito de mundo sem nenhum limite temporal o geográfico, além disso

[...] 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).

Devido a estas características desenvolveram desde muito cedo uma habilidade natural no que diz respeito ao trato com as tecnologias e aparelhos digitais. No entanto, este “uso corriqueiro de tais ferramentas, a velocidade no trânsito das informações, a interatividade proporcionada e as múltiplas formas de mídia disponíveis influenciaram algumas das características comportamentais desses indivíduos” (LISBOA; SANTOS, 2013, p. 06).

Além da rapidez em conseguir informações, a habilidade de realizar as mais diversas tarefas ao mesmo tempo, esses indivíduos esperam que o mundo - e isso engloba todas as gerações antecessoras - os responda com a mesma rapidez e agilidade que costumam encontrar nos ambientes virtuais.

Para os autores tal “aproximação e eventual troca de papéis entre emissor e receptor trouxe consequências na forma como os membros da Geração Z recebem as informações transmitidas pelos diversos meios” (2013, p.06). Em tempos atuais, segundo Inácio (2014) todos esses fatores vem se tornando um grande desafio para os gestores organizacionais.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto IBOPE MÍDIA (2010), cujo objetivo era a investigação das motivações das gerações Y e Z, aponta que para esta última geração o estudo é prioridade, 73% dos pesquisados deseja ingressar em uma universidade. Ainda é possível observar que, 66% querem viajar para o exterior e 31% pagaria qualquer preço por um equipamento eletrônico.

A pesquisa também aponta os jovens dessa geração como mais empreendedores, menos focados no dinheiro e mais predispostos a trabalharem de casa. Estes dados corroboram para o surgimento de uma geração mais ansiosa, proativa e conectada, a qual se vê diante de um mercado carente de mão de obra e consecutivamente com mais concorrência.

Nesta geração, não importa a o quê dediquem suas vidas: 76% deles gostariam de transformar seu hobby em trabalho. “Filhos de crises econômicas”, eles têm critérios muito bem definidos em relação a suas escolhas de carreira. Na França, por exemplo, diante de uma mesma remuneração, 25% escolheriam a empresa com ambiente mais divertido, 22%, a mais inovadora e 21%, a mais ética (GERAÇÃO Z..., 2015).

E neste cenário, Inácio (2014) aponta que, este profissional prioriza conhecer quais propostas a empresa tem para ele, quais os valores praticados pela organização que pretende se inserir, o que o leva a identificar-se com tal. Diante disso é possível observar o surgimento os novos desafios para os profissionais que trabalham com a Gestão de Organizacional, bem como, Gestão de Pessoas dentro das empresas ou organizações.

2.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE

Fazendo uma rápida análise no mercado atual é possível compreender um aumento significativo de desafios e dificuldades enfrentados pelos Gestores Organizacionais para preencher as vagas existentes. Tal fator encontra-se estritamente relacionado ao nível de exigência dos candidatos disponíveis.

Bahia e Barbosa (2014) afirmam que, reter profissionais e mantê-los conectados ao objetivo da empresa está sendo, no mundo globalizado, cada vez mais dificultoso. Em uma era onde as informações estão disponíveis com muita facilidade, é comum observarmos inúmeros jovens cada vez mais insatisfeitos com a própria trajetória do seu caminho profissional.

As transformações nas relações trabalhistas nos remetem a empresas com novas e mais enxutas relações hierárquicas, a diminuição do trabalho tradicional fordista, do trabalho em tempo integral e por tempo indeterminado e a segurança no emprego. Vê-se um aumento da exigência da participação, capacitação e envolvimento dos trabalhadores. As empresas procuram reduzir cada vez mais o número de trabalhadores diretos, mesmo que isto signifique perda de sua identidade, de qualidade ou até mesmo de prestígio e confiança perante a opinião pública.

Em tempos em que as pessoas encontram-se cada vez menos motivadas e desinteressadas pelo sentido de sua própria identidade é que surge o trabalho do profissional de Gestão Pessoal. Para Gil (2001, p.17a) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à

cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quando individuais”. No entanto, mais que isso, é uma tarefa que “abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc”.

Como aponta Borges e Silva (2013), durante muito tempo este profissional realizava apenas tarefas e deveres burocráticos dentro das organizações, não se preocupando com as pessoas e suas necessidades. No organograma atual das empresas, pautado por um ambiente multigeracional, o profissional que atua nesta área precisa estar habilitado para gerenciar as convivências e diferenças ideológicas.

Para Malafaia (*apud* SILVA; BORGES, 2013, P.05),

[...] as empresas vivem um contexto multigeracional, onde três gerações convivem diariamente, levando a área de Gestão de Pessoas a buscar novas estratégias, considerando as características de cada geração inserida no cenário organizacional, no intuito, de harmonizar o convívio entre elas, potencializando o que cada uma tem de melhor.

Gil (2001) vem confirmar essas afirmações colocando que, a era em que se vive hoje é conhecida como era do conhecimento e esta área anteriormente chamada de Administração de Pessoal e agora de Gestão de Pessoas mostra que a evolução do talento humano e suas habilidades são vistas como fator competitivo no mercado de trabalho atual e globalizado.

As demandas modernas também atribuíram ao RH um caráter mais consultivo. Vários paradigmas foram quebrados nas últimas duas décadas. Hoje, além das atividades transacionais, já incorporadas tradicionalmente à área, como o gerenciamento da folha de pagamento e concessão de benefícios e remuneração, os profissionais de Recursos Humanos precisam investir mais no desenvolvimento organizacional. Avaliação de performance, gerenciamento de carreira, *coaching*⁷ e identificação de necessidades ligadas à capacitação e treinamento são algumas das prioridades (NOVOS DESAFIOS..., 2011, p. 03).

Com base nestes argumentos é possível observar que, o profissional que atua nesse segmento precisa estar cada vez mais preparado, visando buscar a cooperação de todos os envolvidos na organização a fim de atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Para atingir o objetivo de mediar e administrar os relacionamentos, são utilizadas as estratégias mais adequadas a cada caso, conforme as características de cada público e as necessidades comunicacionais da situação. Porém, é essencial ter em mente que deve ser oferecida a esses públicos a possibilidade de interferir, participar, levar à

⁷ Coaching é o nome dado à técnica profissional que garante o apoio que faz os profissionais “brilharem”, ajudando a descobrirem e atravessarem a ponte entre seus sonhos, metas e sua realização. Ampliam a tomada de consciência e autoconhecimento, identificando com clareza o estágio atual e o que desejam alcançar e, como alcançá-lo, levando a ação. Resultado de métodos comprovados de fácil aplicação para motivação, ajudando a eliminar obstáculos, abrindo caminho para o alcance de metas definidas através de um plano de ação”.

organização as suas reivindicações e opiniões, de modo que possa ocorrer, de fato, uma discussão de ideias (FORTES, *apud* LISBOA; SANTOS, 2013, p. 12).

Para Gil (2001) os benefícios empregados antigamente para reter os profissionais tornaram-se obsoletos, ou seja, os benefícios antigamente oferecidos para reter estes profissionais já não funcionam no cenário pautado pela tecnologia e rapidez na disseminação de informações.

Para Costa, bom posicionamento da marca, perspectivas de realização de projetos inovadores, transparência quanto aos valores e cultura da empresa, flexibilidade, autonomia, bom clima organizacional, possibilidades de qualificar-se continuamente e de atuar em ações junto à comunidade ou que envolvam o terceiro setor são, hoje, elementos decisivos na captação de novos profissionais e em sua futura retenção (NOVOS DESAFIOS..., 2011, p. 04).

Recrutar novos talentos, levando em conta todas as características da atual geração exige muito mais do que oferecer um excelente pacote de benefícios ou uma boa remuneração. Os valores intangíveis que a empresa ou proposta agrega consigo é que são os verdadeiros diferenciais que a destacarão para este novo grupo de talentos.

3 METODOLOGIA

O interesse em analisar a gestão organizacional ante a uma juventude hiperconectada, está relacionado à preocupação com os possíveis impactos no mercado de trabalho atual, que ainda carrega consigo diversos grupos geracionais, os quais são obrigados a conviver diariamente e trabalhar em prol de um objetivo em comum no contexto em que estão inseridos.

Para concretizar tal projeto, a pesquisa teve suas bases nas premissas do método racional dedutivo, o qual permitiu transformar enunciados e teorias universais em particulares (Ruiz, 1996), tendo em vista que foi um estudo que abordou a gestão organizacional voltada especificamente para os setores da Comunicação Social.

Visando fundamentar o método utilizado, foram trabalhadas pesquisas a nível exploratório e descritivo. “Explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno” (Santos, 2002, p.26), segundo o autor sua importância se deve ainda ao fato de apresentar as informações já disponíveis sobre o assunto e revelar novas fontes de informações.

Com base nestas afirmações, em um primeiro momento observou-se a necessidade de uma pesquisa bibliográfica e documental. Esse processo inicial constitui-se de um “passo

decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se desperdiçar tempo com o que já foi solucionado” (MEDEIROS, 2006, p.50).

A pesquisa aqui proposta auxiliou também no conhecimento dos diferentes grupos geracionais que surgiram com o passar dos anos e possibilitou a compreensão das suas características e peculiaridades relacionadas ao contexto histórico em que viveram.

Para relacionar o conteúdo levantado com o cenário atual, o qual se tornou objeto de estudo, viu-se a necessidade de um estudo de campo, bem como um levantamento de dados. Campo, como aponta Santos (2002), é o lugar natural onde acontecem os fatos, ou seja, neste caso serão as empresas e organizações que trabalham na área da Comunicação Social como um todo (agências de propaganda, produtoras de áudio e vídeo, jornais, portais, revistas, etc.).

Para cumprir com o objetivo de entender o perfil *zapear* no contexto organizacional é que emergiu a necessidade do levantamento, uma vez que, “levantar informação é perguntar diretamente a um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter” (SANTOS, 2002, p. 30).

É geralmente desenvolvido em três etapas: seleciona-se uma amostra significativa, aplicam-se questionários, ou formulários, ou entrevistam-se diretamente os indivíduos; os dados são então tabulados e analisados quantitativamente, com auxílio de cálculos estatísticos; os resultados conseguidos com essa (s) amostra(s) são, então, aplicados, com margem de erro estatisticamente prevista, ao universo gerador da amostra (SANTOS, 2002, p. 31).

Por entender o setor de Comunicação Social como um setor que atrai cada vez mais o jovem atual, considerando também o fator do amplo e constante crescimento da internet e das redes sociais, optou-se em delimitar esta população para aplicação da pesquisa.

Com base nisso, foram selecionadas duas grandes empresas deste ramo, da cidade de Chapecó/SC para aplicação da pesquisa de campo, a qual foi mediada por entrevista em profundidade com os gestores e profissionais de RH, objetivando entender o que as organizações estão fazendo para reter os profissionais da geração estudada.

Em um segundo momento, visando delinear o perfil desta nova geração, a Geração Z, foi disparado aleatoriamente pelo *ciberespaço*⁸, mais especificamente via nas redes sociais um questionário, utilizando-se da plataforma *Google Docs*⁹. A partir da devolutiva, foi efetuada uma triagem com base na faixa etária de interesse desse estudo.

⁸ s.m. Espaço das comunicações por redes de computação.

⁹ O *Google Docs* é um serviço para *Web* que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los com amigos e contatos profissionais.

Esse questionário semiestruturado de questões de múltiplas respostas fechadas, foi incorporado ao conceito de Geração Z, traçando um paralelo entre as respostas dos pesquisados, as quais se referiam às características pessoais, bem como suas expectativas profissionais, alinhadas a administração de conflitos entre diferentes gerações e às suas expectativas e necessidades em relação às empresas em que atuavam.

Desta forma a análise final dos dados colhidos se deu de forma qualitativa, uma vez que as informações obtidas via entrevista e questionários foram interpretadas e relacionadas a pesquisa bibliográfica acima apresentada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da aplicação do questionário e da realização de entrevista em profundidade com os profissionais responsáveis pela gestão e recrutamento de pessoas em duas grandes empresas do ramo de Comunicação, observou-se que os inúmeros traços comportamentais dos indivíduos intitulados de nativos digitais, ou Geração Z, estão estritamente relacionados com seu convívio com a internet as novas tecnologias de comunicação.

Dentro das organizações, cada vez mais essa nova geração de profissionais vem adotando a mesma postura a qual costuma aplicar na sua vida particular, ou seja, estão construindo uma identidade de geração que deseja tudo a seu tempo. Prezando pela informalidade e contatos mais íntimos, sem consideração aos segmentos hierárquicos historicamente construídos. Para os profissionais de RH entrevistados esse comportamento vem sendo o maior desafio no caráter gestão de funcionários.

Foi mencionado ainda pela equipe de gestão das empresas que os “Zs” são impacientes e precipitados, com ânsia de rápida progressão na carreira. De acordo com Inácio (2014) a velocidade com que conseguem informações levou a uma grande ansiedade relativa às atividades profissionais. Eles não pretendem ou sonham com longevidade no trabalho como seus pais. O que se deseja hoje é a realização pessoal rápida.

Mais da metade dos entrevistados pontuou que não hesitaria em mudar de empresa se não atendidas as suas aspirações. Eles estão em busca de desafios constantes, devido a esse raciocínio veloz e impaciente não suportam ficar no mesmo cargo, por exemplo, por muito tempo. Deste modo, para as empresas, o esforço em recrutar e desenvolver os profissionais corre o risco de ser em vão, devido a alta rotatividade que eles vêm impondo.

Ainda segundo Inácio (2014) para os nativos digitais a busca pela qualidade de vida é um item de extrema importância, e o equilíbrio entre os anseios profissionais e pessoas também. Buscam incansavelmente aliar o seu trabalho com os valores que pregam na sua vida particular e precisam sentir que estão de fato ajudando a construir uma sociedade melhor. A busca por um ambiente flexível, para que possam ser úteis para empresa e ao mesmo tempo atender suas necessidades pessoais foi muito ressaltada pelos entrevistados.

Inácio (2014) ainda afirma que, em contrapartida são indivíduos pautados pela fácil adaptabilidade a mudanças. Com grande potencial dinâmico e pró-atividade elevada. Fato que de acordo com a análise dos gestores também pode ter suas consequências negativas, pois pode torna-los profissionais sem foco e dispersos. O desafio encontra-se em capacitar líderes que consigam uma boa comunicação e relação intra e interpessoal, para manter essa equipe constantemente focada e motivada.

Para os profissionais de gestão de pessoas fica claro que as empresas que compreenderem essas características e dialogaram constantemente com esse perfil sairão na frente. Como aponta Tapscott (2010) esse engajamento é um aspecto de extrema importância, pois o idealismo dessa geração faz com que tenham o pensamento que podem sempre fazer a diferença.

Em geral, esse estudo possibilitou perceber também como a tecnologia está fundamentalmente moldando o futuro das relações trabalhistas e como os aplicativos e soluções incorporadas diariamente por essa geração está possibilitando novas formas de trabalho. Um exemplo disso, é como as empresas e profissionais vem enxergando o trabalho remoto. Cerca de 91% dos questionários aplicados apontam que essa nova geração acredita que um modelo móvel de trabalho oferece inúmeras vantagens competitivas.

Dentre as constatações da pesquisa observou-se ainda que, seis em cada 10 entrevistados preferem utilizar aplicativos e ferramentas de anotações mais modernas a papel e caneta. No que tange aos profissionais de recrutamento de talentos, 50% dos gestores afirmaram que contratariam profissionais por entrevistas realizadas por intermédio de videoconferência.

A grande preocupação apontada foi o modo de gerenciar as pessoas, mantendo-as motivadas, considerando a gama de diferentes gerações no ambiente corporativo. É fundamental propiciar um ambiente seguro, onde estes jovens possam tomar decisões e realizar tarefas significativas e agradáveis.

Para Gil (2001) a atualização constante de suas tecnologias, aplicação de treinamentos, compensações e benefícios trabalhistas, bom uso das mídias, informações constantes e

atualizadas visando deixar os colaboradores sempre motivados são habilidades e tarefas fundamentais para as empresas da atualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi exposto aqui a respeito do cenário mercadológico atual e suas constantes mudanças, do embate entre os diferentes grupos geracionais e da mudança de comportamento dos profissionais de RH nas empresas, é consensual a opinião de que a Geração Z tem trazido inúmeros desafios para as organizações que ainda nem aprenderam a lidar com a Geração Y e já estão precisando se preparar para reter esses jovens.

O grande desafio da gestão de pessoas hoje é sem dúvida integrar essa nova geração que emergiu junto às tecnologias da comunicação dentro das organizações, evitando conflitos com as demais gerações que já estão no mercado.

Esses profissionais intitulados “nativos digitais” não tiveram que mudar seus hábitos como a Geração X, e não se desenvolveram junto à tecnologia como a Geração antecessora, a Y. Eles já cresceram em um mundo hiperconectado, sem barreiras para a difusão das informações.

De acordo com as análises realizadas, torna-se óbvia a constatação que essa é uma geração ímpar, com características e ambições muito diferentes das demais, devido a isso torna-se necessário uma quebra de paradigmas para conseguir alcançar essa retenção e integração.

Tanto os profissionais da gestão, quanto as próprias empresas, reconhecem a necessidade de adequação a essa nova situação para fins de sobrevivência no mercado. Com isso, faz cada vez mais necessária o estudo constante e busca por formas de ressaltar os talentos e especificidades de cada geração, subtraindo delas as qualidades que melhor podem oferecer.

A flexibilização faz-se necessária, de modo a estimular a divisão de tarefas, formulação de projetos com prazos e metas pré-determinadas, estimulando o jovem a superar desafios em grupo, criando ainda em paralelo com ele um plano de carreira para que este se sinta integrado e visualize onde pode chegar e quanto tempo será necessário para alcançar tal realização, devido a suas características individualistas e imediatistas.

Pois é importante ressaltar que, quando se aborda o tema gerações, as características gerais identificadas nos indivíduos que a compõe não podem ser aplicadas sistematicamente a todos os indivíduos da mesma faixa, faz-se necessária a compreensão de que cada sujeito apresenta suas particularidades, tendo em vista que seus aspectos comportamentais são

baseados na cultura do local onde vivem, nas suas crenças e nas suas próprias interpretações do mundo em que vivem.

Com toda a rotatividade que essa geração impôs a chave para o sucesso futuro da gestão dessa geração está suportada na aprendizagem contínua, no investimento constante no autodesenvolvimento, com o intuito de liderar e acompanhar as mudanças do mundo. O profissional de RH precisa atuar na condição de agente facilitador e compreender que nesse ambiente dinâmico e competitivo, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos das organizações e que o capital financeiro deixou de ser o agente mais importante, cedendo lugar ao conhecimento, fazendo com as que pessoas passam a ocupar um lugar de maior destaque nas empresas e organizações.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Angélica P.M. BARBOSA, Robinson W. **Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI**. [S.l]. Disponível em:

<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/606>. Acesso em: 21 jun.2015.

BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem**.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Débora. V. F.; COSTA, Marcos P. C.; LADEIRA, Lilian. **O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho**. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2013.

DOMINGUES, José M. **Gerações, modernidade e subjetividade**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 14(1): 67-89, maio. 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerencias para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTEVES, Sofia. **O que é Estudo de Gerações e por que se fala tanto sobre isso?**

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/tag/veteranos>>. Acesso em: 14 jun.2015.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude**. Revista Sociedade e Estado – Volume 5, Número 2, maio/ago. 2010.

FIGUEIREDO, Anelice Maria Banhara... [et al]. **Pesquisa Científica e trabalhos acadêmicos**. Chapecó: UCEFF, 2014.

GERAÇÃO Z. Os nativos digitais. Disponível em:
<<http://brasileconomico.ig.com.br/mundo/2015-02-13/geracao-z-os-nativos-digitais.html>>.
Acesso em: 21 jun.2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

INÁCIO, Allan E. P. **Os desafios da nova gestão diante a geração Z.** Disponível em:
<www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou>. Acesso em: 14 jun.2015.

LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. **Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional.** In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. 2013.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** São Paulo: Atlas, 2006.

NOVOS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS. **Newsletter Human Resources**, Brasil, n.08, out. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.** Revista Sociedade e Estado - Volume 25, Número 2, maio/ago.2010.