

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE EM ENCANTADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAMARA FLECK

**GERAÇÃO Z E OS DESAFIOS PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS
DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS NO MUNICÍPIO DE
ENCANTADO (RS)**

**ENCANTADO
2023**

TAMARA FLECK

**GERAÇÃO Z E OS DESAFIOS PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS
DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS NO MUNICÍPIO DE
ENCANTADO (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração na Universidade Estadual
do Rio Grande do Sul (Uergs).

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães
Bitencourt

**ENCANTADO
2023**

Catálogo de publicação na fonte (CIP)

F593g Fleck, Tamara

Geração Z e os desafios para gestão de pessoas nas indústrias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no município de Encantado (RS) / Tamara Fleck. – Encantado: Uergs, 2023.

37 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Administração (Bacharelado), Unidade em Encantado, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Betina Magalhães Bitencourt

1. Geração Z. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gerações. 4. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação. I. Bitencourt, Betina Magalhães. II. Curso de Administração (Bacharelado), Unidade em Encantado, 2023. III. Título.

TAMARA FLECK

**GERAÇÃO Z E OS DESAFIOS PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS
DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS NO MUNICÍPIO DE
ENCANTADO (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como requisito parcial para
a obtenção do título de Bacharel em
Administração na Universidade Estadual
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dra. Betina Magalhães
Bitencourt

Aprovado em: 01/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dra. Betina Magalhães Bitencourt
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs

Prof^a. Dra. Flávia Muradas Bilhões
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs

Prof^a. Ma. Micheline Frizzo
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - Uergs

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a Geração Z e os desafios enfrentados pela área de gestão de pessoas, abordando a diferença entre as gerações, as principais características da geração Z e como esta se relaciona com o mercado de trabalho. Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas. Os resultados apresentados mostram que esta geração possui características específicas e também dificuldades em alguns aspectos na área de gestão de pessoas, como por exemplo, a falta de comprometimento observada em alguns jovens, a questão de prezar mais pela sua qualidade de vida, o fato de não possuírem aderência à realização de horas extras, entre outras características observadas. Por outro lado, estes jovens também apresentam pontos positivos em relação ao trabalho, como a alta capacidade em relação ao uso de tecnologia, o fato de serem pessoas que gostam da inovação e também que sugerem mudanças à organização. Além disso, foi buscado entender como as empresas fazem para atrair e reter talentos, e se houve alguma mudança no processo de liderança nas empresas pesquisadas com a chegada dos jovens da geração Z. Conclui-se que é importante ter um olhar para esta geração, buscando aprimorar os cargos de gestão para que sejam tomadas decisões de forma mais assertiva possível e que isso reflita na retenção dos talentos nas organizações.

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

ABSTRACT

This work presents a study on Generation Z and the challenges faced by the area of people management, addressing the difference between generations, the main characteristics of generation Z and how it relates to the job market. Regarding the methodological procedures used, data collection took place through bibliographical research and semi-structured interviews. The results presented show that this generation has specific characteristics and also difficulties in some aspects in the area of people management, such as the lack of commitment observed in some young people, the issue of valuing their quality of life more, the fact that not complying with working overtime, among other characteristics observed. On the other hand, these young people also have positive points regarding their work, such as their high ability to use technology, the fact that they are people who enjoy innovation and also suggest changes to the organization. Furthermore, we sought to understand how companies attract and retain talent, and whether there has been any change in the leadership process in the companies researched with the arrival of young people from generation Z. It is concluded that it is important to take a look at this generation, seeking to improve management positions so that decisions can be made in the most assertive way possible and that this reflects on the retention of talent in organizations.

Keywords: Generation Z. People Management. Generations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.2 GERAÇÕES.....	13
2.3 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z.....	15
2.4 A GERAÇÃO Z E A GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO.....	37

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem como objetivo administrar e fortalecer a relação humana e do trabalho, analisando o perfil dos colaboradores e os colocando nas atividades mais condizentes com o seu perfil, conhecimentos e habilidades. Além disso, é responsável pelos processos de provisão, aplicação, manutenção e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas é muito importante na administração, sendo que é a partir dela que se cria um ambiente adequado aos colaboradores, impactando diretamente na produtividade e nos resultados. Porém, a área possui dificuldades, e uma delas é o impacto da inserção de jovens com características da chamada “geração Z” que estão ingressando no mercado de trabalho. Conforme apontam Lisboa e Santos (2013), estes são profissionais que normalmente emergem focados na busca constante de autonomia e tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical.

Com o passar dos anos, o ingresso das “novas gerações” no mercado de trabalho acaba sendo considerado um dos grandes desafios para a gestão de pessoas, levando o tema a ganhar espaço nas discussões acadêmicas (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012). Isso porque os tradicionais modelos e ferramentas de gestão, tais como de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, plano de carreiras e promoções, precisam ser repensados na busca de atrair e reter os novos talentos.

Cada profissional pertencente e com características predominantes de determinada geração que ingressa no mercado de trabalho apresenta um conjunto de motivações e aspirações. Para reter os indivíduos das várias gerações, torna-se necessária a identificação dos fatores motivadores característicos de cada uma. A obtenção desses componentes permitirá explorar e experimentar novas abordagens, bem como atuar com as principais práticas de retenção de pessoas, dentre elas a qualidade de vida no trabalho, por exemplo (CARRARA; NUNES; SARZUR, 2014).

Portanto, este estudo busca compreender como os gestores percebem esta questão geracional no mercado de trabalho, quais são as maiores dificuldades em liderar e gerir as suas equipes, quais são as estratégias e/ou ferramentas de gestão que foram modificadas para atender às novas disposições desses profissionais,

respondendo a questão **“Como os gestores percebem a participação de profissionais com características da geração Z no ambiente de trabalho?”**.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral: descrever as mudanças na gestão de pessoas com o ingresso de jovens com características da geração Z no mercado de trabalho nas indústrias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de Encantado – RS.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Indicar as principais dificuldades e potencialidades que os gestores encontram para trabalhar com os jovens com características da geração Z;
- Compreender quais são as estratégias adotadas para liderar os profissionais da geração Z; e,
- Identificar quais são os métodos implementados pelas empresas pesquisadas para atrair e reter os jovens desta geração.

A pesquisa é parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. O tema escolhido é a geração Z e os desafios para gestão de pessoas devido à acadêmica pesquisadora pertencer ao recorte etário desta geração e observar, no seu cotidiano profissional, algumas características marcantes da relação destes jovens com o trabalho e a carreira profissional.

Com isso, busca-se entender o que os gestores estão observando nesta geração e observar se é uma característica dos jovens ou se realmente é do recorte geracional. Sendo que as características que se sobressaem nos profissionais da geração Z, que são conhecidos como os nativos digitais, são de serem extremamente confiantes, possuírem iniciativas empreendedoras, pois anseiam por trabalhar de forma independente, além de serem criativos e inovadores. Esta geração desde cedo teve acesso à internet, computadores e *smartphones*, além de toda a praticidade gerada pelos avanços tecnológicos.

Outros autores trazem ainda características como o imediatismo e a facilidade de compreensão de novos conteúdos, além de possuir mais naturalidade para lidar com as novas tecnologias, com isso desenvolvem capacidades e características

específicas correspondentes a esses estímulos (SANTOS; LISBOA, 2014). Além disso, Kapil e Roy (2014) ressaltam que os integrantes dessa geração também são conhecidos por realizar multitarefas de forma simultânea.

Por isso, a presente pesquisa busca identificar os principais impactos e desafios da área de gestão de pessoas com o ingresso dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, na visão dos gestores das indústrias de cosméticos do município de Encantado – RS. A escolha do setor de cosméticos se deu por Encantado ser conhecido como o polo gaúcho de cosméticos, através da Lei nº 15.285, de 17 junho de 2019.

O município conta com indústrias, distribuidoras, entre outras empresas ligadas ao segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Ressalta-se que neste estudo optou-se por dar enfoque às indústrias deste setor, uma vez que as distribuidoras muitas vezes possuem poucos empregados no seu quadro e, ainda, algumas são de propriedade da própria indústria já contemplada no estudo.

Encantado conta atualmente com quatorze empresas que possuem suas atividades principais ou congêneres à higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Considera-se este dado bastante expressivo em um município que possui 22.962 habitantes (IBGE, 2023), na qual sete destas são indústrias e as outras sete são empresas de distribuição.

Observa-se também que jovens da geração Z estão inseridos no mercado de trabalho. Segundo dados do IBGE (2023), o número de jovens empregados entre 18 e 24 anos diminuiu de 69,8% em 2019, para 68,3% em 2023, sendo que o número de empregados em 2023 reduziu em todas as faixas etárias. Uma pesquisa realizada de 2010 a 2017 pela revista Você S/A, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), aponta que dos 375.666 funcionários empregados nas 45 melhores empresas para começar a carreira, 14% têm até 24 anos de idade (AMARO, 2017), além destes dados segundo IBGE (2021) o número dos jovens com idade entre 15 a 29 anos, não estudavam e nem estavam trabalhando chegou a 12,7 milhões, o equivalente a 25,8% desta faixa etária.

Neste contexto, o estudo justifica-se por ser um tema atual, que é o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, e os impactos que isso está causando na gestão de pessoas. Espera-se que o estudo auxilie na compreensão destas mudanças, além da identificação de quais são os processos adotados pelos gestores para minimizar os

possíveis impactos e que contribua para a construção do conhecimento sobre as novas práticas organizacionais, levando em consideração o possível auxílio a outras empresas que estão passando por este momento de adaptação.

O trabalho está assim estruturado: na seção dois há o referencial teórico que norteou o presente estudo, com conceitos e abordagens sobre gestão de pessoas, gerações e as características da geração Z. Na seção três, há apresentação dos procedimentos metodológicos que conduziram a coleta e análise dos dados, seguido da apresentação e análise dos resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do mesmo, seguido das referências mencionadas no decorrer deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados aspectos da gestão de pessoas, bem como a definição de gerações e suas classificações mais utilizadas. Após, são mencionadas algumas características consideradas comuns da geração Z, foco deste estudo, seguida da sua relação com gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a área responsável por gerir o capital humano de uma organização, ela que faz a gestão dos recursos humanos, conciliando os objetivos e metas das mesmas com os objetivos dos colaboradores. A gestão de pessoas está intimamente relacionada às relações de trabalho, é responsabilidade dela fornecer práticas consideradas adequadas para melhorar o desempenho da organização, vale lembrar que a gestão de pessoas é importante para todas as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte.

Para manter o colaborador engajado, é necessário despertar sua motivação e entender suas aspirações. Além disso, é fundamental buscar fazê-lo sentir-se realizado no exercício de suas atividades, nas quais as suas atribuições são compatíveis com sua visão e propósito pessoal.

Xerpay (2020 *apud* Rocha, 2020) explicita que manter o colaborador engajado e comprometido com o seu emprego é um dos grandes desafios da era moderna, pois o clima rotineiro proporcionado pelas jornadas de trabalho acaba tornando-se um fator que desmotiva e estressa o empregado, que busca novas metas e ferramentas para exercer sua função. O autor relata ainda que o ambiente de trabalho influencia diretamente na produtividade dos funcionários.

Segundo Marques (2012), no processo de atração e captação de talentos, as empresas devem estar abertas e serem precursoras da mudança e da inovação. Além disso, devem possuir a capacidade de se adaptar a novas realidades, assim as organizações vão conseguir atrair novos talentos.

A atração de jovens talentos para as empresas não é uma tarefa simples, e deve ter um olhar especial por parte das organizações. O processo de recrutamento precisa

ser trabalhado e não se deve resumir somente a analisar as competências dos candidatos.

Para que se tenha êxito na retenção de talentos, precisa ter a captação e é necessário que esta seja incorporada à estratégia empresarial. Tendo atenção às perspectivas de crescimento na carreira de cada empregado, bem como a autonomia e um bom ambiente de trabalho (SILVÉRIO, 2017).

Além da atração e retenção de talentos, também tem a questão da liderança, na qual é definida por Teixeira (2005, p.139), como o “processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

Ressalta-se que uma liderança positiva traz benefícios para as organizações e para os colaboradores, criando um bom ambiente empresarial para ambos os lados. Baseando essencialmente na motivação e no aproveitamento do potencial de cada gestor e colaborador. Por outro lado, uma liderança negativa ataca os colaboradores em benefícios dos líderes (SILVA, 2021).

Atualmente, devido às mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, é importante que as empresas estejam cada vez mais voltadas à gestão de recursos humanos, que é o seu maior diferencial.

Neste contexto, a área de gestão de pessoas também precisa se reinventar. A chamada inovação gerencial é um processo de inovação adotado na perspectiva da gestão, que consiste em coordenar e engajar pessoas para o desenvolvimento de novas ideias.

2.2 GERAÇÕES

Geração pode ser conceituada por indivíduos que nasceram em uma mesma época, vivenciando um mesmo contexto histórico, o qual determina atitudes e comportamentos, impactando, conseqüentemente, na evolução da sociedade (KULLOCK, 2010). Assim, considera-se que cada grupo compartilha algumas das suas particularidades, seus costumes, seus hábitos adquiridos no ambiente de convivência familiar, grupal, profissional e/ou social (WEINGARTEN, 2009).

A delimitação das gerações leva em conta os aspectos e ocorrências significativas em uma visão globalizada, além de uma determinação cronológica, pois trazem consigo marcas características e eventos que ajudam a delinear perfis comportamentais comuns aos grupos (FALASTER; FERREIRA; REIS, 2015).

Além das definições acima citadas, estudos apontam que compartilhar experiências comuns, como colegas, mídia e cultura popular, moldam memórias coletivas dos anos de formação. Portanto, princípios e comportamentos também são comuns às pessoas de gerações semelhantes, que vivenciam as mesmas experiências (LYONS; KURON, 2014).

Cada geração possui características originais e diferentes necessidades, sendo assim influenciam a motivação e perspectivas que cada uma tem sobre a sua vida pessoal e profissional (FANTINI; DE SOUZA, 2015). Neste contexto, considera-se que as gerações podem ser divididas conforme a idade e o período em que nasceram.

Em relação a isso, apresenta-se abaixo a classificação das gerações conforme o período de nascimento de cada uma, classificando-as da seguinte forma:

- Geração *Baby Boomers*: indivíduos nascidos entre os anos de 1946 e 1964 (KING; BRYANT, 2017);
- Geração X: nascidos entre 1965 e 1977 (COMAZZETTO; VASCONCELLOS; PERRONE; GONÇALVES, 2016);
- Geração Y: entre 1978 e 1994 (SANTOS; CIPULLA; CESTARO; AUGUSTO, 2014); e
- Geração Z: entre 1995 e 2010 (BEJTKOVSKÝ, 2016).

Além da divisão pela janela de nascimento de cada geração, os autores mencionados, caracterizam os indivíduos pertencentes a estas gerações possuem algumas características em comum, as quais lhes identificam. Como por exemplo a geração *baby boomers*, que se caracterizam por serem extremamente trabalhadores e motivados por posição, regalias e prestígio. Segundo Veloso, Silva e Dutra (2012), estes saboreiam longas semanas de trabalho e definem-se por suas realizações profissionais.

Os membros com características da geração X tendem a valorizar o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e

materiais (MORAIS, 2016). Já a geração Y concentra os indivíduos que nasceram no início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento dessas pessoas. Estes indivíduos da geração Y simbolizam a primeira geração verdadeiramente global e têm o multiculturalismo incorporado como um estilo de vida (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016). Portanto, cada geração possui diferentes comportamentos e características, que variam de acordo com sua criação e cultura, além de diferenças formadas de acordo com suas histórias individuais de vida (SILVA; SILVA, 2016).

Além disso, pela primeira vez na história, podemos observar nas organizações cinco diferentes gerações, convivendo juntas, sendo que cada uma com suas diferenças, que vai desde a questão de idade, da diferença um indivíduo do outro pela personalidade, por suas opiniões, seus valores, seus comportamentos, as expectativas e perspectiva de vida (GOMES; HOLANDA FILHO; CRUZ, 2020), sendo que um dos desafios da gestão de pessoas é auxiliar a promover um bom e produtivo convívio entre elas.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

A geração Z é o nome dado ao grupo de pessoas nascidas a partir de 1995 até 2010 (BEJTKOVSKÝ, 2016), portanto, atualmente é composta por jovens de 13 a 28 anos, caracterizados por serem nativos digitais, bem como o fato de viverem em um mundo sem fronteiras. Isso porque conseguem adquirir informações e contatar pessoas com apenas um clique, além de serem extremamente confiantes, possuem iniciativas empreendedoras, pois gostam de trabalhar de forma independente, além de normalmente serem criativos e inovadores.

Segundo Fagundes, (2011) e Mccrindle (2011), estes jovens possuem uma familiaridade à tecnologia. Esta geração tem como característica a facilidade de realizações de várias tarefas ao mesmo tempo, dificuldades em lidar com hierarquia e autoridades, são considerados imediatistas. Além de valorizarem a colaboração e a inovação, manterem-se em constante busca por novos desafios e terem habilidade para encontrar com rapidez as informações de que necessitam no ambiente web (SANTOS *et al.*, 2019).

Por terem habilidade e facilidade de lidar com a tecnologia, utilizam as ferramentas disponíveis, como o YouTube e o Google, para adquirir conhecimentos. Por outro lado, esta geração sofre com a dificuldade de se conectar com pessoas e atividades, e possui capacidade reduzida de concentração. Jones (2012 *apud* Chagas, 2021, p. 36) alerta que “a geração Z possui reduzida capacidade de concentração, diminuição da ética e trabalho, incapacidade de se conectar com formas tradicionais de mídias de livros ou qualquer outro material impresso”.

Assim, são profissionais com dificuldade de foco, o que pode ser preocupante, pois, conforme Goleman (2014 *apud* Chagas, 2021), ter foco é um fator importante de sucesso nessa era de distrações intermináveis.

Santos e Lisboa (2014) afirmam que esta geração é conhecida pelo imediatismo e pela compreensão de novos conteúdos, além de possuir mais naturalidade para lidar com as novas tecnologias, com isso desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a esses estímulos. E, Kapil e Roy (2014) ressaltam ainda que os integrantes dessa geração também são conhecidos como multitarefas, na qual pode-se observar que eles possuem capacidade de realizar várias tarefas de forma concomitante, como, por exemplo, de ouvir música, conectar na web, conversar com alguém que está próximo, além de elaborar um trabalho, tudo de forma simultânea a outras atividades.

2.4 A GERAÇÃO Z E A GESTÃO DE PESSOAS

Para Gouveia (2008), cada vez mais a forma de gestão das organizações será incerta e desafiadora, pois as mudanças geralmente são desconfortáveis, tirando-nos da zona de conforto. Portanto, existe uma necessidade de adaptação das empresas à complexidade, dinamismo e imprevisibilidade do meio em que se insere.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Previdência de 2022, a geração Z muda de emprego a cada três meses. Conforme pesquisas, menos de 2% desse público possui ambição para subir na pirâmide corporativa (ALMEIDA, 2022).

Almeida (2022) menciona ainda a constatação de Fernanda Abilel, professora da FGV, sócia-fundadora da consultoria de remuneração How2Pay e colunista da Forbes, de que: “as pessoas não permanecem nem um ano na empresa e já saem em busca de mais reconhecimento, maiores salários, atribuições ‘mais adequadas ao

seu potencial' ou mais qualidade de vida. E aí descobrem que um novo emprego continua não saciando sua inquietude”.

Com isso, a geração Z está instigando os líderes a saírem de sua zona de conforto e repensar sobre os modelos de trabalho e gestão. Além disso, os jovens desta geração buscam subir rapidamente de carreira, mas com cautela e não abrem mão da liberdade, da independência e da flexibilidade, além de prezar pela melhora da qualidade de vida no trabalho (SCHAWBEL, 2016).

Conforme Pires (2017) esta geração possui uma percepção e visão diferente das outras, portanto as empresas precisam alterar o formato de recrutamento e seleção, bem como o gerenciamento e liderança, tornando-o eficaz aos jovens.

Neste contexto, pode-se observar que os gestores estão precisando se renovar e repensar modelos de trabalho, pois os jovens com características desta geração, seja os que estão ingressando no mercado de trabalho ou os que já estão inseridos, vêm com um método de trabalho e crenças diferentes. Com isso, o presente trabalho busca entender quais são estes desafios dos gestores e como é possível tornar este processo de inserção mais fácil para ambos os lados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, qualitativa, aplicada junto aos gestores de empresas e de pessoas do ramo de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do município de Encantado - RS, que têm contato com jovens profissionais ou tiveram em algum momento. A pesquisa foi aplicada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, e foram cinco profissionais entrevistados, no total.

Para que fosse possível contar com a participação de todas as empresas deste ramo da cidade, foi solicitado à Prefeitura Municipal de Encantado, no setor fiscal tributário do município, uma listagem das empresas cadastradas que possuem como atividade principal o ramo de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ou congêneres. Nesta relação constavam 14 empresas, sendo sete delas indústrias e as outras sete empresas do ramo de distribuição. Optou-se por contatar somente as indústrias para fazer parte do estudo, pois as distribuidoras normalmente possuem um número reduzido de empregados contratados, às vezes sendo somente uma pessoa, e, ainda, pelo fato de que as indústrias maiores têm a sua própria distribuidora, ocorrendo uma sobreposição das empresas, nestes casos.

Do total de sete indústrias elencadas, cinco responderam à solicitação para participar do estudo. Mesmo após um tempo dos primeiros contatos, as duas restantes foram contatadas novamente, por diferentes meios de comunicação, mas não houve retorno por parte destas e, portanto, optou-se por realizar o estudo com as cinco que aceitaram participar.

Em função do tema ainda ser pouco explorado neste setor com este enfoque, considera-se que esta pesquisa seja do tipo exploratória, na qual busca-se ter maior entendimento sobre o problema, tornando-o compreensível.

Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória possui como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Também, segundo o autor, este tipo de pesquisa é o que apresenta menor rigidez no planejamento, pois a coleta de dados é planejada com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Já para Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa exploratória envolve uma abordagem de natureza qualitativa dos dados e caracteriza-se também pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e disponível no Apêndice A. Os participantes foram escolhidos por ter contato direto com a área de gestão de pessoas, a qual possibilitou maior relação entre o entrevistado e o tema discutido, obtendo as informações relevantes aos objetivos do estudo.

Primeiramente, foi enviada uma solicitação às empresas para a autorização para participar do estudo e a realização das entrevistas. Após o aceite por parte das empresas, foi solicitada a indicação de uma pessoa que pudesse representar a empresa no estudo e foi agendada a entrevista com os cinco participantes que se dispuseram a conceder a entrevista.

No instrumento de coleta de dados foram selecionadas 17 perguntas, conforme disponível no Apêndice A, mas, uma vez que o roteiro era semiestruturado, em algumas entrevistas as perguntas foram dispostas de forma diferente, de acordo com o andamento das respostas. E, por mais que as empresas tenham autorizado, caso algum participante não concordasse em conceder a entrevista, ele poderia se negar a participar, sem nenhum prejuízo ou ônus à sua pessoa.

Em termos de riscos potenciais aos participantes, considera-se que havia o risco de que o participante se sentisse de alguma forma constrangido pelo não conhecimento do conteúdo de alguma pergunta, do tema abordado nessa pesquisa ou pelo não entendimento dos objetivos em estudo e dos resultados obtidos. Para tanto, a fim de minimizar esses riscos, a pesquisadora, assim como a professora orientadora, colocaram-se à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas e danos que poderiam vir a ocorrer, assim como garantiram o acesso aos resultados deste estudo e asseguraram a confidencialidade e a privacidade, garantindo também a não utilização das informações em prejuízo das pessoas.

Da mesma forma, os participantes foram comunicados também dos benefícios e vantagens em participar deste estudo, que são a possibilidade de contribuir para o alcance dos objetivos propostos e, ainda, colaborar com uma pesquisa puramente acadêmica, sem fins lucrativos. Para além dos objetivos deste estudo, este também poderá servir como material de pesquisa em relação ao ingresso e retenção de

profissionais com características da geração Z no mercado de trabalho neste setor tão representativo à economia do município.

Vale ressaltar que todas estas entrevistas foram agendadas com antecedência para serem realizadas no início de setembro de 2023, conforme o planejamento da pesquisa. Porém, por um motivo de força maior, não foi possível realizar a coleta de dados neste período, pois o município de Encantado e região foi severamente afetado por um ciclone extratropical no referido mês, causando enchentes e destruição aos municípios da Região dos Vales. Com isso, o período de coleta de dados foi atrasado e as entrevistas foram todas reagendadas, visto que muitas empresas e empregados foram atingidos por esta intempérie.

Levando em consideração este acontecimento, foi possível realizar as entrevistas somente ao final do mês de setembro até a metade do mês de outubro. Com isso, a coleta teve seu prazo alterado no cronograma e, possivelmente, as empresas que ainda não haviam retornado sobre a disponibilidade de participar do estudo, acabaram optando por não receber a pesquisadora, tendo em vista que estavam trabalhando para recompor suas unidades fabris.

A opção por entrevistas se deu, pois, segundo Marconi e Lakatos, (2003), a utilização da entrevista possibilita a investigação social, coletar dados e auxiliar em diagnósticos e tratamentos de problemas sociais.

Após a coleta dos dados, foi realizada a etapa de análise, na qual consiste na organização e leitura do material. Esta fase visa atingir a compreensão dos significados que perpassam os materiais, superando assim a leitura simples e sem profundidade. Se tais procedimentos forem realizados de forma rápida, poderão comprometer todo o processo da análise dos dados. Os materiais chegam ao pesquisador ainda em um estado “natural”, necessitando serem polidos e processados para facilitar o processo de interpretação (MORAES, 1999).

Portanto, foi escolhida como técnica a análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que compreende a classificação e categorização dos dados com base nos objetivos propostos. A seguir, são apresentados os dados, frutos da análise dos mesmos e da sua triangulação com o referencial teórico adotado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta fase, são apresentados os resultados obtidos partir das entrevistas realizadas junto com a sua análise com base na pesquisa bibliográfica.

Os detalhes do perfil dos participantes são apresentados no Quadro 1, onde pode-se observar as características dos entrevistados, bem como informações da empresa que eles estão representando.

Quadro 1- Perfil dos entrevistados

Empresa	Idade do participante	Gênero	Cargo	Porte da Empresa ¹	Nº de funcionários	Tempo de atuação da Empresa
A	33 anos	Feminino	Gestora de Pessoas	Médio	272	88 anos
B	64 anos	Masculino	Proprietário	Microempresa	6	5 anos
C	36 anos	Feminino	Proprietária	Microempresa	8	6 anos
D	38 anos	Feminino	Gestora de Pessoas	Pequeno	48	25 anos
E	33 anos	Feminino	Comercial	Pequeno	70	30 anos

Fonte: elaborado pela autora (2023)

É possível observar que há uma predominância de mulheres, com idade média de 35 anos, sendo que o único homem entrevistado faz parte da geração de *baby boomers* (KING; BRYANT, 2017) e as mulheres da geração Y (SANTOS; CIPULLA; CESTARO; AUGUSTO, 2014).

Também é importante ressaltar que as empresas são de vários tamanhos, desde microempresa, pequena empresa e uma empresa de médio porte. Com isso, tem-se percepções diferentes, pois a gestão das microempresas com relação às

¹ Considera-se neste estudo a classificação do porte das empresas definida pelo número de pessoas empregadas. Assim, tem-se Microempresa: até 19 empregados; Empresa de Pequeno Porte: de 20 a 99 empregados; Empresa de médio porte: de 100 a 499 empregados; Grande empresa: 500 ou mais empregados (SEBRAE, 2013).

empresas maiores é diferente, possuindo diferentes métodos de contratação e gestão de pessoas.

Nas micro e pequenas empresas, os gestores/líderes, muitas vezes desempenham múltiplos papéis e têm uma influência direta e muito próxima dos colaboradores. Nas médias empresas, os gestores coordenam equipes um pouco maiores, tendo de gerenciar a estrutura hierárquica mais complexa. E nas empresas de grande porte, os gestores possuem um cargo e tem influência nas estratégias adotadas pela organização.

Analisando a faixa etária do quadro de colaboradores das empresas, nota-se que nas empresas A e D os grupos etários do quadro funcional são bem diversificados ocorrendo o encontro geracional mencionado por Gomes, Holanda Filho e Cruz (2020). Já nas empresas B, C e E, a maior parte dos empregados é mais jovem, tendo menor variação, conforme dados do Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Faixa etária média do quadro funcional

Empresa	Faixa Etária Média	Percentual
A	14 a 20	6%
	21 a 30	20%
	31 a 40	22%
	41 a 50	26%
	51 a 60	19%
	61 a 70	7%
B	14 a 20	17%
	21 a 30	50%
	31 a 40	33%
	41 a 50	0
	51 a 60	0
	61 a 70	0
C	14 a 20	25%
	21 a 30	50%
	31 a 40	25%
	41 a 50	0
	51 a 60	0
	61 a 70	0
D	14 a 20	5%
	21 a 30	43%
	31 a 40	25%
	41 a 50	20%
	51 a 60	7%
	61 a 70	0
	14 a 20	4%
	21 a 30	54%

E	31 a 40	32%
	41 a 50	6%
	51 a 60	4%
	61 a 70	0

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Pode-se observar que os entrevistados possuem contato com diversas gerações, em especial a geração Z que é o foco deste estudo. Com isso, conseguiram responder à entrevista de forma clara e objetiva, além de todos os entrevistados concordarem com a divisão/nomenclatura das gerações.

Como ressalta a entrevistada representante da empresa A, que possui uma maior diversidade de gerações no quadro de colaboradores:

[...] Temos algumas dificuldades para unir todo esse povo em um único lugar e em um único propósito, mas em contrapartida a gente tem conseguido equilibrar isso, é eu acho que é muito válido e importante a gente ter toda essa diversidade aqui dentro assim. Tendo um como complemento do outro, sendo às vezes o mais antigo tem uma um pensamento diferente, mas que não está errado. Que às vezes o que está mais acelerado na outra e não iria reparar, não iria perceber e não iria fazer da forma correta. Do contrário. Então, a gente tenta juntar o melhor de cada um, digamos assim, pra chegar no mesmo consenso. (Entrevistada A).

Muito importante este ponto que a entrevistada da empresa A trouxe, pois esta possui várias gerações trabalhando juntas e, para manter todas trabalhando com um único objetivo, precisa ter uma atenção especial por parte dos gestores e da área de gestão de pessoas.

Considerando que uma geração pode ser conceituada por indivíduos que nasceram em uma mesma época, vivenciando um mesmo contexto histórico, o qual determina atitudes e comportamentos, impactando, conseqüentemente, na evolução da sociedade (KULLOCK, 2010), desta forma foi questionado aos entrevistados se eles concordam com a categorização de gerações feitas por alguns autores, na qual a resposta foi unanimidade entre os entrevistados, que concordam com esta divisão.

Além da divisão da geração também devemos levar em consideração o estágio de vida da pessoa e o seu estágio de maturidade (BARROSSO, 2023). A seguir, são mencionadas as principais dificuldades e potencialidades apresentadas pelos entrevistados ao trabalhar com jovens da geração Z.

4.1 DIFICULDADES E POTENCIALIDADES DOS JOVENS DA GERAÇÃO Z

Em todas as gerações é possível encontrar aspectos positivos e negativos em relação ao trabalho e o foco deste estudo é identificar estes pontos, para que de alguma forma consiga-se auxiliá-los na gestão destes profissionais. Ressaltando que cada geração possui diferentes comportamentos e características, que variam de acordo com sua criação e cultura, além de diferenças formadas de acordo com suas histórias individuais de vida (SILVA; SILVA, 2016).

No Quadro 3 pode-se observar que os jovens desta geração possuem diversas características, sendo que a mais evidenciada é a facilidade e a familiaridade com a tecnologia, esta foi a mais citada pelos entrevistados. Corroborando com o que os autores haviam mencionado, tais como Fagundes (2011) e Mcrindle (2011).

Quadro 3 - Características predominantes dos jovens da geração Z na visão dos entrevistados

Características	Geração Z
	Nativos digitais
	Não gostam de hierarquias
	Pouco flexíveis nos horários
	Alta rotatividade no emprego
	Ansiosos
	Facilidade com o meio tecnológico (principalmente relacionados a marketing, redes sociais e informática)
	Fácil adaptação à mudanças
	Prezam pela qualidade de vida
	Buscam a inovação

Fonte: elaborado pela autora (2023)

O Quadro 4, a seguir, apresenta os pontos positivos em trabalhar com esta geração, sendo que o que foi mais destacado é a alta capacidade de lidar com a

tecnologia, estarem sempre abertos a novas ideias, e sugerirem mudanças para as empresas onde estão trabalhando.

A entrevistada representante da empresa E cita que o ponto positivo em trabalhar com estes jovens é a questão do volume de informação que eles possuem, sabem onde buscar mais, trazem ideias, sugerem mudanças, buscam o melhor para a equipe. Estes dados confirmam que Santos *et al.* (2019) haviam mencionado, de que os integrantes desta geração valorizam a colaboração e a inovação, além de estarem em constante busca por novos desafios e terem habilidades para encontrar com rapidez as informações de que necessitam no ambiente web.

A entrevistada da empresa D comentou que não tem tido problemas com os jovens desta geração, que eles faltam realmente quando há necessidade e apresentam justificativa. O quesito trabalho, em relação às atividades, menciona que eles trabalham bem, e fazem o que lhe é pedido.

A entrevistada A diz que sem dúvida o que mais se destaca nesta geração é a familiaridade e a facilidade com a tecnologia e traz um exemplo disso: “eu não sou tão antiga assim, né? Mas, eu não conhecia, por exemplo, o Canva. As meninas que me apresentaram”, ela ainda brincou que agora não utiliza mais o programa Microsoft Power Point.

Quadro 4 - Pontos positivos de trabalhar com os jovens da geração Z

	Geração Z
Pontos Positivos	Alta capacidade em lidar com a tecnologia
	Executam bem seus serviços
	Não faltam ao trabalho sem um motivo plausível
	Possuem facilidade para a adaptação
	Conhecimento sobre marketing digital

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Em relação aos pontos negativos, os entrevistados destacam os itens relacionados no Quadro 5, mas o ponto mais citado entre os entrevistados foi o de que os jovens desta geração não buscam se capacitar, e que a maioria dos jovens desta geração não almeja cargos de liderança. O que mais foi citado é que a maioria não possui comprometimento, não faz horas extras e prioriza a sua qualidade de vida, ainda que isso traga prejuízos no trabalho. Além disso, não se preocupam com a alta rotatividade entre empregos, não são apegados às empresas e sempre estão em busca do novo, conforme também menciona Almeida (2022).

Os gestores apresentam uma preocupação em relação a isso, pois, para eles, a geração Z não possui apego à estabilidade, não buscam permanecer na empresa, no cargo, além de não terem interesse em desenvolver carreira dentro da empresa e buscarem cargos de gestão como consequência do seu trabalho. Como ressalta a entrevistada D “[...] muitos destes jovens não têm aquela visão de querer crescer, de almejar algo mais, e o que está preocupando hoje em dia é quais serão as lideranças do futuro[...]”.

Além disso, os participantes afirmam que tem candidatos que eles olham o currículo e “[...] vai te animar como, recebendo currículos com três meses num lugar, um mês no outro, um mês naquele, dois meses e não ficou, em seis de trabalho passou dez empresas e não ficou nem seis meses em nenhuma [...]”, exemplifica a entrevistada D. Assim, acredita que alguns integrantes desta geração buscam experiências profissionais mais do que em uma empresa, eles não almejam ficar em uma organização para o resto da vida, o que tende a gerar uma maior rotatividade nas empresas.

A entrevistada C comenta também sobre a questão da rotatividade dos integrantes desta geração, dizendo que antes “olhava a carteira assinada e via que se a pessoa trabalhou mais de cinco anos, era esta pessoa, hoje não, pega uma carteira, tem gente pingando de três em três meses, seis em seis meses, aqueles que querem só o seguro desemprego, sabe? Então, está ficando complicado”.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Previdência de 2022, a geração Z muda de emprego a cada três meses, em média. Conforme pesquisas, menos de 2% desse público possui ambição para subir na pirâmide corporativa (ALMEIDA, 2022).

A entrevistada A relata que os jovens desta geração têm “dificuldade de conseguir um engajamento maior na parte do trabalho é no que demanda processos

mais antigos e a paciência de, por exemplo, pegar conferir manualmente, arquivamento, olhar no papel”. Já o entrevistado B, diz que a “criatividade morreu, por um tempo atrás, com a história das coisas prontas tipo jogos, o celular, isso vem agravar. E agora com a inteligência artificial vai piorar mais ainda. A maioria não vai querer nem pensar em fazer uma redação”.

A entrevistada A comenta ainda que a empresa tem as horas extras remuneradas, ou tem a possibilidade do banco de horas. Mas o que observa é que os empregados com mais tempo de casa e com mais idade não se importam em fazer hora extra, ficar na empresa mais meia hora, já com os mais jovens ela observa que chega próximo ao horário de largada e eles já estão com a mochila prontos para bater o ponto e ir para casa. Ela ressalta que está generalizando, mas possui exceções.

Quadro 5 - Pontos negativos em trabalhar com os jovens da geração Z

Pontos Negativos	Geração Z
	Leem pouco e têm dificuldade de concentração
	Estão sempre em busca de novidades, alta rotatividade nas empresas
	Falta de capacitação
	Dificuldade na execução de processos mais operacionais
	Dificuldade em realizar atividades que necessitam de foco
	Não buscam cargos de liderança
	Não fazem horas extras
	Possuem dificuldade em relação à entregas no prazo
	Menos paciência

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com os pontos levantados pelos entrevistados, bem como o referencial teórico, pode-se observar vários pontos em comum, tanto nas características, nos pontos positivos e nos negativos, porém vale ressaltar que estas características podem variar

entre as pessoas, ressaltando que nem todos os membros desta geração compartilham das mesmas características somente por ter a data aproximada de nascimento. Considera-se importante também ponderar aspectos das experiências, fruto da socialização de pessoas de diferentes grupos sociais e de contextos de vivência.

4.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA LIDERAR A GERAÇÃO Z

Na questão de liderança dos jovens pertencentes à geração Z, a entrevistada C traz que a empresa, pelo fato de ser uma indústria, tem uma série de procedimentos padrão, como os POPs e o manual de boas práticas. Então, seja de qual for a geração, o empregado tem que seguir essas normas. Pois, se elas constam no manual, é porque trata-se de uma norma da vigilância sanitária. Por isso, todos têm que seguir, e comenta que a maneira de colocação desta regra é igual para todas as pessoas, mesmo que de diferentes gerações.

Já a entrevistada A afirma que não é possível generalizar, não tem como criar um método para trabalhar com todos que não vai funcionar, eles trabalham com cada indivíduo, cada um é diferente, portanto os gestores sabem como lidar com cada um, maneira de colocar, se precisa explicar uma ou duas vezes. Buscando sempre extrair o melhor de cada um, desde o mais jovem até o que tem mais idade, as suas qualidades e aptidões, isso junta também a questão da habilidade pessoal de cada um.

Com este comentário da entrevistada podemos observar que para liderar deve-se investir em estratégias para adequar e respeitar cada característica das gerações, e conhecendo as pontualidades e características de cada geração pode se trabalhar para unir cada um com suas diferenças, bem como ser o mais assertivo possível na distribuição de tarefas aproveitando assim suas principais habilidades.

A entrevistada E, comentou que busca estar o mais próximo possível dos colaboradores, para ter maior domínio da equipe, além de ter uma certa amizade.

A entrevistada A ainda comentou que eles estão aprendendo todos os dias a trabalhar com as diferentes gerações e estão sempre se moldando. Relatou também que prezam também pela capacitação dos líderes, comentou que ainda neste ano irão oferecer um curso de capacitação sobre liderança. Conforme Pires (2017), a geração

Z possui uma percepção e visão diferente das outras, portanto as empresas precisariam alterar o formato de recrutamento e seleção, bem como o gerenciamento e liderança, tornando-o eficaz aos jovens.

4.3 MÉTODOS IMPLEMENTADOS PELAS EMPRESAS PARA ATRAIR E RETER OS JOVENS DA GERAÇÃO Z

Segundo Marques (2012), no processo de atração e captação de talentos as empresas devem estar abertas e serem precursoras da mudança e da inovação e devem possuir a capacidade de se adaptar a novas realidades. Com isso, as organizações irão conseguir atrair novos talentos.

O processo para atrair colaboradores para as empresas não é uma tarefa simples, e deve ter um olhar especial por parte das organizações. Já o processo de recrutamento precisa ser trabalhado e não se deve resumir somente a analisar as competências dos candidatos.

Para que tenha êxito na retenção de talentos, precisa ter a captação e é necessário que este seja incorporado na estratégia empresarial, tendo atenção às perspectivas de crescimento na carreira de cada funcionário, bem como a autonomia, o bom ambiente de trabalho (SILVÉRIO, 2017)

Em relação ao recrutamento e seleção dos colaboradores, os participantes afirmam que utilizam de indicação, além de recursos digitais para divulgação de vagas, como as redes oficiais da empresa, tais como site, *Facebook*, *Instagram* e também o *LinkedIn*. E para vagas mais específicas, nas quais necessitam de um profissional com experiência e mais conhecimentos, tem empresas que utilizam as agências de recrutamento e seleção para auxiliar na contratação e ser o mais assertivo possível.

As empresas entrevistadas também buscam crescimento interno, como cita a entrevistada D: “[...] a gente busca muito o crescimento interno, ressaltando que se for uma vaga imediata que preciso de alguém com mais experiência, eu vou ter que buscar fora. Mas se eu tenho tempo para ensinar e posso pegar alguém interno para auxiliar sempre vamos pegar, até porque eles conhecem a empresa, sistemas, facilitando o aprendizado e adaptação”.

A entrevistada C comenta que está pensando em modificar o processo de recrutamento e seleção, porém ainda não tem o novo formato desenhado, está buscando novas ideias e modelos. Pois ela acredita que o processo de contratação tem que ser assertivo e que o contratado seja uma pessoa que venha a agregar a equipe, para auxiliar a empresa a crescer.

Com isso, observa-se que, de maneira geral, as empresas ainda não estão modificando as suas técnicas de recrutamento e seleção para selecionar os profissionais mais bem preparados. No entanto, esperam retê-los, de acordo com as demandas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral descrever as mudanças na gestão de pessoas com o ingresso de jovens com características da geração Z no mercado de trabalho nas indústrias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de Encantado – RS e, para alcançar este objetivo, buscou-se indicar as principais dificuldades e potencialidades que os gestores encontram para trabalhar com os jovens com características da geração Z; compreender quais são as estratégias adotadas para liderar os profissionais da geração Z; e identificar quais são os métodos implementados pelas empresas para atrair e reter os jovens desta geração.

Após a realização das entrevistas e da revisão bibliográfica sobre as características da geração Z, pode-se verificar que as empresas possuem algumas dificuldades em gerenciar e liderar os jovens, mas também ressaltam pontos positivos ao trabalhar com os mesmos.

Foi possível observar, ainda, que há algumas dificuldades relacionadas com a questão de os jovens pertencentes a esta geração prezarem mais pela qualidade de vida, não aderindo a realização de horas extras, bem como a instabilidade e a alta rotatividade. Contudo, também há pontos positivos, pois normalmente são pessoas que trabalham de forma correta, não são de faltar ao trabalho sem motivos específicos, possuem familiaridade com a tecnologia e trazem ideias para a organização.

Para compreender quais são as estratégias adotadas para liderar os profissionais da geração Z, pode-se afirmar que algumas das empresas entrevistadas já estão buscando medidas para melhor liderar os jovens desta geração. Têm sido fornecidos cursos aos gestores, para os mesmos terem maior conhecimento sobre o assunto e, com isso, conseguir melhor gerenciar as equipes, sendo que estes conseguiram um maior engajamento das equipes, o que favoreceu a todos.

Em relação à identificar quais são os métodos implementados pelas empresas para atrair e reter os jovens desta geração, foi observado que a maioria das empresas não modificaram os seus processos de seleção e atração, porém teve uma empresa que visa modificar e está estudando formas para melhorar o processo de atração e de contratação destes profissionais.

Deve-se considerar que a pesquisa foi realizada com gestores de empresas nas quais a maioria dos jovens atuam nas linhas de produção, sendo possível encontrar respostas diferentes ao analisar a mesma geração que trabalhe em outros ramos ou setores. Outro aspecto a ser considerado é que parte dessas características podem estar associadas aos jovens de forma geral e não somente à geração Z.

Ressalta-se também o momento em que foi realizada a pesquisa, que foi após a pior enchente que atingiu a Região dos Vales, onde encontra-se o município de Encantado. Esta cheia causou muitas perdas aos municípios e à população, além de ter impactado diretamente na coleta de dados do presente trabalho, resultando no atraso no cronograma, além de ter empresas que optaram em não participar do estudo. Além disso, esta situação pode ter influenciado na opinião dos entrevistados.

Para futuras pesquisas, sugere-se fazer o estudo com os jovens desta geração, levando em consideração suas motivações em relação à carreira profissional, às organizações e quais são os meios e o que eles buscam no mercado de trabalho. Com isso, pode-se melhorar a compreensão em relação à gestão das empresas. Por fim, como comentado acima, pode-se fazer uma pesquisa mais detalhada identificando se as características apresentadas na pesquisa são características da geração Z ou são características dos jovens, de forma geral.

REFERÊNCIAS

ABREU, G. G.; FORTUNATO, G. BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre as gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 2, n. 11, p. 179-202, 2016.

ALMEIDA, F. **Gerações no trabalho**: as habilidades e pontos fracos de cada uma. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/04/geracoes-no-trabalho-as-habilidades-e-pontos-fracos-de-cada->. Acesso em: 03 mai. 2023.

ALMEIDA, F. **A geração que não quer o topo?** O que os jovens de hoje buscam na carreira. Forbes. 22/11/2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/11/a-geracao-que-nao-quer-o-topo-o-que-jovens-de-hoje-buscam-na-carreira/>. Acesso em: 03 Nov. 2023.

ANUÁRIO DO TRABALHO 2013 na Micro e Pequena Empresa. [s.l: s.n.].

Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 07 de jun. 2023.

ARYADNE, C.; ALVES DA SILVA, S.; MARTINS DA SILVA. **O Conflito de Gerações no Ambiente Organizacional**. Disponível em: <http://186.216.106.147:8080/jspui/bitstream/123456789/983/1/Silva%2c%20Silva.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2023.

BARROSO, P. C. F. **Carreira e trabalho digno**: concepções de coortes geracionais portuguesas. Disponível em: <<http://repositorium.uminho.pt/handle/1822/86629>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BEJTKOVSKÝ, J. **The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic**. Disponível em: <https://littera-scripta.com/wp-content/uploads/2019/05/The-Current-Generations-The-Baby-Boomers.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023

BONAMIGO, Daiane, GRETH, Franciele Bressan, GRANDE, Patrícia, HOFFMANN, Melissa, RAINHA, Jaqueline. **Geração Z**: um desafio para a gestão de pessoas. 2017. Disponível em: <http://repositorio.sc.senac.br/handle/12345/268>. Acesso em 03 mai. 2023.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160888>>. Acesso em 5 Mai. 2023.

CHAGAS, F. A. **Gestão de carreiras, carreiras inteligentes**: estudo de caso. 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39162>.

CORREA, F. **Empresa cria cargo de ZEO, profissional que vai lidar com a geração Z.** Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/03/empresa-cria-cargo-de-zeo-para-fortalecer-relacao-com-a-geracao-z>. Acesso: 15 mai. 2023

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

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z:** um estudo de caso de duas 15 escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas,

Generation Y in the Job Market: a Comparative Study among Generations - ProQuest, 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/6de3af543cf7b83203d2ad66bfa507e9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2047533>. Acesso em: 10 out. 2023.

GOUVEIA, Eliezer. **Perspectivas futuras da Administração**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/perspectivas-futuras-daadministracao-parte-i/26253/>. Acesso em: 25 abr. 2023

HENRIQUE, B.; ROCHA, L. **OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO.** Universidade Federal Do Tocantins Campus Universitário De Araguaína Curso Superior De Tecnologia Em Logística Araguaína 2020. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3998/1/BRUNO%20HENRIQUE%20LIMA%20ROCHA%20-%20TCC%20-%20LOG%c3%8dSTICA.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

KAPIL Y.; ROY, A.. Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. **International Journal of Social Relevance & Concern**, v. 2, n. 1, 2014.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa:** um guia prático. Itabuna: Via Litterarun, 2010.

KING, S. P.; BRYANT, F. B.. The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. **Journal of Organizational behavior**, v. 38, n.1, p. 124-151, 2017.

KULLOCK, E. **Porque as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>. Acesso em: 10 Jun. 2023.

LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S139–S154, 2014.

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

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINI, Priscila da Silva Gaspechach. **Impacto da geração Z na gestão empresarial**. 2018. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso Especialização em Gestão Empresarial - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação de mestrado profissional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2013.

MONTENEGRO, A.; PINHO, AP; TUPINAMBÁ, A. Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional. **Revisão de Gestão Empresarial**, v. 4, 2022.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **RECAPE Revista de Carreiras Pessoas**. V. 6. N. 2. São Paulo: 2016.

Participação de jovens na força de trabalho não se recupera, mas isso pode ser “boa notícia”, diz IBGE. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/05/jovens-tem-participacao-no-mercado-de-trabalho-mais-distante-do-pre-pandemia.shtml>> .Acesso em: 08 nov. 2023.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores Relacionados ao Trabalho e Perspectivas de Futuro para a Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.

População de Encantado (RS) é de 22.962 pessoas, aponta o Censo do IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/06/28/populacao-de-encantado-rs-e-de-22-962-pessoas-aponta-o-censo-do-ibge.ghtml>>. Acesso em: 3 set. 2023.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 152 - 166, sep. 2017.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M.. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551–558, jul. 2012.

SANTOS, I. C. Dos; CIPULLA, J. D.; CESTARO, H. J.; DE BARROS AUGUSTO, R. B.. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, v. 11, p. 26-46, 2014.

SANTOS, S. S. S.; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; ORO, I. M. Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T.. Características psicossociais e de consumo da Geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 3. n. 6, p. 98-110, 2014.

SILVA, C.; FILIPA, F.; DA. Universidades Lusíada. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/6142/1/mg_catarina_silva_dissertacao.pdf. Acesso em: 03 nov. 2023.

SILVÉRIO, DE M. F.; MARIA, Z. **Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidade Dinâmicas**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/18687>. Acesso em: 27 set. 2023.

SOUZA, A. M. O. DE. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento. **bdm.unb.br**, 3 dez. 2011.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2005. Lisboa: McGraw-Hill. Disponível em: https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira. Acesso em: 5 nov. 2023.

TEIXEIRA, A. D.; RIBEIRO, B. de O. Geração Z: problemáticas do uso da internet na educação escolar. **Ciclo Revista: Vivências em Ensino e Formação**, v. 3, n. 1, 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DA SILVA, Rodrigo Cunha; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012.

WEINGARTEN, R. M. Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. **Journal of Emergency Nursing**, v. 35, n. 1, p. 27–30, jan. 2009.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

- 1- Nome:
- 2- Idade:
- 3- Empresa:
- 4- Qual é o setor em que você atua na empresa?
- 5- Qual é o número de empregados da empresa?
- 6- Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- 7- Qual é a faixa etária do quadro de colaboradores?
- 8- Existe uma categorização/divisão de gerações, feitas por alguns autores, com base em algumas características em comum das pessoas que nasceram em determinados períodos? Você concorda com essa divisão/nomenclatura? Por quê?
- 9- Alguns autores mencionam que a geração Z, foco deste estudo, compreende as pessoas nascidas de 1995 a 2010, você trabalha com pessoas que pertencem a esta geração?
- 10- Quais são as características que você percebe nestes jovens, da geração Z?
- 11- Quais são os pontos positivos em trabalhar com profissionais com características da geração Z?
- 12- Quais as principais dificuldades que você identifica em trabalhar com profissionais com características da geração Z?
- 13- Como a empresa recruta e seleciona profissionais para a equipe?
- 14- A empresa fez alguma mudança ultimamente para atrair jovens em seus processos seletivos? Quais?
- 15- Você vê diferença entre liderar os jovens da geração Z e os demais profissionais da empresa, de outras gerações?
- 16- Como você faz para liderar os jovens da geração Z? Há algum método específico que você usa com os jovens?
- 17- Há alguma pergunta que não foi feita e que considera importante falar para complementar o estudo?