CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Karolina Bueno do Nascimento
Elisama P. de Souza Espindola
José Antônio Mendes de Souza
Radhija Luize Pereira Feliciano
Thayná de Morais Parreira

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR PARA RETER A GERAÇÃO Z NA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS PEPSICO, MIMI MARCAS E XPER

GOIÂNIA
JUNHO DE 2024

ANA KAROLINA BUENO DO NASCIMENTO
ELISAMA P. DE SOUZA ESPINDOLA
JOSÉ ANTÔNIO MENDES DE SOUZA
RADHIJA LUIZE PEREIRA FELICIANO
THAYNÁ DE MORAIS PARREIRA

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR PARA RETER A GERAÇÃO Z NA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS PEPSICO, MIMI MARCAS E XPER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), sob a orientação do Profª. Ma. Sirlei dos Reis Rodrigues Segatti.

Orientador: Profª. Ma. Sirlei dos Reis Rodrigues Segatii

GOIÂNIA
JUNHO DE 2024

Ana Karolina Bueno do Nascimento

Elisama P. de Souza Espindola

José Antônio Mendes de Souza

Radhija Luize Pereira Feliciano

Thayná de Morais Parreira

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR PARA RETER A GERAÇÃO Z NA EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS PEPSICO, MIMI MARCAS E XPER

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi analisado e julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Orientador e Banca Examinadora designada pelo Curso de Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

_____

Profª. Ma. Sirlei dos Reis Rodrigues Segatti

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Flávia Silveira de Melo (Especialista) – UNIALFA

Ana Paula de Moraes (Especialista) – UNIALFA

GOIÂNIA

JUNHO DE 2024

Dedicamos este trabalho de conclusão aos nossos pais que nos apoiaram e acreditaram nos nossos sonhos, aos nossos professores, aos gestores entrevistados e em especial ao Roberth Machado do Espirito Santo que financiou nossos meios de pesquisa bibliográfica. Muito obrigada!

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade de agregar com a presente obra. A nossa orientadora Profª. Ma. Sirlei Dos Reis Rodrigues Segatii que nos direcionou para o êxito deste trabalho. Aos nossos professores e colegas de turma que nos acompanharam ao longo dessa jornada acadêmica. Aos nossos familiares e amigos que nos apoiaram e compreenderam nossa ausência.

"A Geração que sabe usar a inteligência, mas não sabe usar com inteligência"

Ceifas Gomes

RESUMO

Nascimento, Ana *et al.* **Os desafios enfrentados pelo gestor para reter a geração z na empresa:** um estudo de caso nas empresas PepsiCo e Mimi Marcas e Xper. F .41. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). Goiânia, 2024.

A gestão de pessoas surgiu para trazer melhorias dentro da organização, tendo como foco principal garantir a satisfação do colaborador, gerar eficiência e eficácia, reter talentos e proporcionar o desenvolvimento continuo. Há cinco gerações atualmente, sendo elas *Baby Boomers* (1946 a 1964); X (1965 a 1980); Y ou *Millennials* (1981 a 2000); Z (1998 a 2010); Alfa (a partir de 2010). O objetivo deste estudo é analisar os principais desafios do gestor de pessoas para manter a geração Z na empresa. Para tanto a metodologia da pesquisa empregada foi aplicada, descritiva, abordagem qualitativa e utilização de técnicas como pesquisa bibliográfica, estudo de caso múltiplos e roteiro de entrevista semiestruturada. Como resultado da pesquisa obteve-se como principais desafios dos gestores de pessoas referente a geração Z a falta de foco, insegurança, falta de inteligência emocional, imediatismo, e não são analíticos. Conclui–se que embora a geração Z contenha algumas características que sejam um desafio para retê-los, os gestores se mostram motivados e interessados em contrata-los, pois, os mesmos possuem habilidades tecnológicas, e carregam consigo o entusiasmo e jovialidade, agregando para que o ambiente organizacional seja harmonioso.

Palavras-chave: Geração Z; Gestor de pessoas; Mercado de trabalho; Tecnologia; Foco.

ABSTRACT

Nascimento, Ana et al. ***The challenges faced by managers to retain the generation Z in the company:*** *a case of study in the companies of PepsiCo, Mimi Marcas and Xper. F.41. The Work of Conclusion of Curse of Administration of Centro Universitario Alves Faria (UNIALFA). Goiânia, 2024.*

People management emerged to bring improvements for the company, with the main focus of ensuring employees satisfaction, generating efficiency and effectiveness, retain talents and propose continuous development. There are currently five generations, namely the Baby Boomers (1946 a 1946); X (1965 a 1980); Y or Millennials (1981 a 2000); Z (1998 a 2010). Alfa (since 2010). The objective of this study is analyze the main challenges of the people management to retain the generation Z in the company. The research methodology applied was a descriptive, qualitative approach, bibliographical research techniques, study of cases and semi-structured interview scripts. As a result of this research, the main challenges faced by the people management were lack focus, insecurity, lack of emotional, intelligence immediacy, and lack of analysis. It is concluded that although generation Z contains some characteristics that are challenges to retain them, the managers are motivated and interested in hiring them, as they have technological skills, enthusiasm and youthfulness, bringing harmony to the organization's environment.

Keywords: Generation Z; People management; Work Market; Technology; Focus.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Gerações e seus Períodos 16

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Resumo da fundamentação teórica 22
QUADRO 2 – Resumo da Metodologia 25
QUADRO 3 – Caracterização dos participantes 27
QUADRO 4 - Como você enxerga as novas gerações na empresa? 27
QUADRO 5 – Optaria por ter mais colaboradores da geração Z ou menos e porquê? 28
QUADRO 6 – O que você espera ao contratar alguém da geração Z? 28
QUADRO 7 – Como você percebe a relação da geração Z referente a hierarquia no ambiente de trabalho? 29
QUADRO 8 – Quais são os desafios de comunicação que você enfrenta ao interagir com a geração Z? 30
QUADRO 9 – Tem mais dificuldades em lidar com geração Z do que com colaboradores de outras gerações? Por quê? 30
QUADRO 10 – Na sua visão como gestor dessa geração, quais seriam as principais motivações dessa geração para permanecer dentro das organizações? 31
QUADRO 11 – Qual seria melhor estratégia utilizada por você para conseguir engajar esses colaboradores dessa geração? 32
QUADRO 12 – Como você enxerga o crescimento da geração Z no mercado de trabalho? 32
QUADRO 13 – O que você faz atualmente para reter colaboradores dessa geração? 33
QUADRO 14 – Como você lida com a necessidade da geração Z de ter feedback? 34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 14
2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS 15
2.3 GERAÇÕES 16
2.3.1 Baby Boomers 17
2.3.2 Geração X 17
2.3.3 Geração Y 17
2.3.4 Geração Z 18
2.3.5 Geração Alfa 18
2.4 CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO 19
2.5 O PAPEL DO GESTOR NO MERCADO DE TRABALHO 19
3 METODOLOGIA 24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 24
3.2 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS ADOTADOS 25
4 DISCUSSÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS 27
5 CONCLUSÃO 36
REFERÊNCIAS 38
APÊNDICE A 40

1 INTRODUÇÃO

As gerações são separadas pela época e pelo contexto histórico em que nasceram e viveram; a divisão das gerações teve origem após a Segunda Guerra Mundial, com o nascimento das crianças que cresceram com as transformações do pós-guerra, conhecidos como *Baby Boomers* (1946 a 1964). Sucedidos pela Geração X (1965 a 1980), que nasceu em meio à reconstrução da Europa; a Geração Y ou *Millennials* [1](1981 a 2000) são conhecidos como nativos digitais; a Geração Z (1998 a 2010), atualmente com idade entre 13 e 26 anos, também conhecida como *Centennials* [2]por terem nascido na virada do século; e a Geração Alfa, nascida a partir de 2010. "Gerações distintas se encontram nos mesmos espaços e compartilham momentos. No dia a dia, pessoas dos 15 aos 90 anos ou menos convivem na escola, no trabalho, na própria família" (Giovanna Fischborn, 2021).

A Geração Z é marcada pela internet, acostumada a receber uma grande massa de informações rápidas e constantes, costuma realizar mais de uma atividade simultaneamente. É uma geração imediatista, ágil e com grandes perspectivas sobre o mundo e o futuro, possui ideais e vontades próprias sobre si mesmos e a sociedade, adaptada à inovação do mercado, aprende com facilidade e busca sempre adquirir conhecimento e aperfeiçoar-se.

Dentro das organizações, esses jovens apresentam comportamentos distintos das outras gerações, levando os gestores a buscar novos conhecimentos e aperfeiçoamentos para acompanhar a geração que está cada vez mais inserida no mercado de trabalho. "O verdadeiro líder não tenta encontrar culpados. Ele assume a responsabilidade, resolve os problemas e direciona seu time" (Patricia Y Agopian, 2023). É importante salientar que a gestão de pessoas é uma das referências básicas da eficiência da organização. "A gestão de pessoas reconhece que os funcionários são ativos fundamentais e valiosos para o sucesso de uma organização" (Antônio Carlos, 2020, p.09).

Ao constatar essa busca por parte dos gestores em reter esta geração dentro das organizações, surge então a pergunta problema: Quais os principais desafios do gestor de pessoas para manter a Geração Z na empresa?

---

[1] Millennials: Geração Y

[2] Centennials: Geração Z

A partir da problemática apresentada, define-se como objetivo geral: Analisar os principais desafios do gestor de pessoas para manter a Geração Z na empresa.

Para atingir o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como o gestor de pessoas enxerga a geração Z.
- Identificar as principais motivações da geração Z na empresa, a partir do ponto de vista do gestor de pessoas.
- Identificar quais são as expectativas do gestor de pessoas ao contratar a geração Z como colaboradores.

Esse estudo se justifica por promover aos pesquisadores a condição de desvendar os desafios do gestor em manter a geração Z na empresa, uma vez que se trata de pessoas menos interessadas em permanecer e persistir nos cargos, inclusive aqueles mais importantes. Nesse contexto, a rotatividade de colaboradores torna-se algo desagradável para a gestão de uma companhia, gerando gastos extras com treinamentos, rescisões e admissões desnecessárias, além de afetar o tempo hábil para o funcionamento da empresa.

O presente estudo também contribuirá para o entendimento de como o gestor de pessoas lida com a geração Z dentro da organização e administra os conflitos surgidos entre ela e outras gerações, bem como para a melhoria do convívio entre as mesmas. Em suma, contribuirá não apenas no contexto das discussões acadêmicas, mas também apresentará sugestões de aplicabilidade prática para os atuais e futuros gestores de pessoas.

Dessa forma, a pesquisa está subdividida em cinco partes: Introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultado da pesquisa e conclusão, e referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados o conceito de gestão de pessoas e sua evolução, o conceito de gerações, juntamente com suas características e os conflitos dessas gerações no mercado de trabalho devido à diversificação, e o papel do gestor no mercado de trabalho.

Para isso, a seção será dividida em subseções, sendo elas: 2.1 Gestão de Pessoas, 2.2 Evolução da Gestão de Pessoas, 2.3 Gerações, 2.4 Conflito entre Gerações no Mercado de Trabalho, 2.5 O Papel do Gestor no Mercado de Trabalho.

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações, que dependem umas das outras para funcionar. As pessoas dependem da organização para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, e as organizações dependem diretamente das pessoas para manter-se em pleno funcionamento e atingir seus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2010).

Antônio Carlos (2020) esclarece que, para a gestão de pessoas, os colaboradores são valiosos e fundamentais, pois é por meio deles que a organização atinge os resultados esperados. Ele afirma que a gestão de pessoas envolve a aplicação de políticas e práticas que atraem, desenvolvem, motivam, retêm, selecionam e gerenciam o desenvolvimento dos colaboradores, atuando como um líder facilitador.

A gestão de pessoas é responsável pelo sucesso da empresa, pois o gestor é encarregado de atrair e reter talentos para a organização, além de fazer com que se sintam engajados e motivados, bem como desenvolver e aprimorar seus talentos (Chiavenato, 2020; Assis, 2021).

Kennon Camargo (2021), em seu livro “Empresas e Suas Relações Humanas: Gestão de Pessoas e Empreendedorismo”, esclarece que gerir pessoas envolve muitas variáveis relacionadas às relações humanas, como o núcleo de formação familiar, crenças, valores, objetivos pessoais e, principalmente, diferentes personalidades. Segundo ele, as pessoas precisam estar abertas a outras pessoas diferentes delas, afirmando que as divergências sempre ocorrerão, mas é preciso entender que elas fazem parte do processo de evolução social nas relações humanas.

Ele também destaca que as empresas inovadoras pensam de forma diferente e querem, sim, pessoas cujos valores estejam alinhados com os seus, mas não robôs.

É de extrema importância que a missão, a visão e os valores da empresa estejam incorporados na cultura organizacional, de forma que se reflitam nas ações dos gestores, para que assim os colaboradores também passem a refletir esses princípios em suas atitudes (Coutinho, 2021).

Ter missão, visão e valores bem definidos leva à construção de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais, além de promover aos gestores e colaboradores condições de refletirem melhor sobre os resultados desejados e se os mesmos estão sendo alcançados ou não (Carlos, 2020).

Para Kennon Camargo (2021), o maior erro das empresas é contratar gestores com base apenas no histórico profissional, uma vez que a análise de uma pessoa em um cargo de gestão deve se basear também nas relações humanas. É preciso estudar exatamente os valores que a empresa transmite.

2.2 Evolução da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas era anteriormente conhecida como "Administração de Pessoas," com foco em tarefas transacionais e financeiras, sem preocupação com o colaborador, focando apenas nos lucros das empresas (Carlos, 2020). Atualmente, é evidente a importância de uma cultura organizacional forte, que preza pelo bem-estar e desenvolvimento do colaborador, promovendo um ambiente de trabalho saudável (Carlos, 2020).

Uma das evoluções da gestão de pessoas nas empresas está na prática de modelos flexíveis de trabalho, que permitem ao colaborador ter autonomia e equilíbrio para lidar com sua vida profissional e pessoal. Os gestores de empresas estão se conscientizando sobre a individualidade de seus colaboradores e estão tomando atitudes personalizadas para lidar com eles, entendendo que cada colaborador tem necessidades e desejos diferentes. Essas atitudes buscam possibilitar um melhor entendimento entre gestores e colaboradores, consequentemente melhorando o relacionamento dentro das empresas (Carlos, 2020; Sanches, 2019). "O reconhecimento deve ser específico e personalizado. Os gestores devem identificar e destacar conquistas individuais, seja atingindo metas específicas, superando desafios

ou contribuindo de maneira excepcional para a equipe" (Graff e Araújo, 2023, local 28).

A evolução da gestão de pessoas nas organizações reflete na implementação de melhores estratégias para atrair e reter talentos, garantindo que eles tenham as habilidades necessárias para atender à demanda do mercado e da organização. Aumentar o engajamento, saber lidar com inteligência artificial, ser ágil e garantir ética nos processos, proporcionando inovação, também é papel do gestor dentro da evolução da gestão de pessoas (Carlos, 2020; Mendes, 2021).

Antônio Carlos (2020) aponta que o desenvolvimento de uma cultura de feedbacks frequentes faz com que o colaborador se sinta motivado. Grubb (2018) afirma que o colaborador que sabe que está sendo notado e valorizado se torna mais engajado e motivado dentro da empresa, contribuindo com eficiência para o atingimento dos resultados organizacionais. "[...] criar um sistema de recompensas que valorize a inovação, seja por meio de incentivos financeiros, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento, motiva os aprendizes a continuarem aprimorando suas habilidades inovadoras" (Graff e Araújo, 2023, local 25).

Juntamente com a evolução na gestão de pessoas, vem a evolução das gerações, como Coutinho (2021) menciona no livro “Gestão de Pessoas 4.0”. Pesquisas mostram que até 2025 haverá grandes mudanças geracionais no mercado de trabalho.

2.3 Gerações

As gerações podem ser definidas como “grupos identificáveis que têm em comum anos de nascimento, idade, localização e eventos significativos ao longo da vida, em estágios críticos do desenvolvimento” (Grubb, 2018, local 24).

Tabela 1– Gerações e seus Períodos

GERAÇÃO	PERÍODO
Baby Boomers	1946 – 1964
X	1965 – 1980
Y	1981 – 2000
Z	1998 – 2010
Alfa	A partir de 2010

Fonte: Grubb, Valerie M, (2018).

2.3.1 Baby Boomers

Grubb (2018) aponta que os membros da geração *Baby Boomers* nasceram em um período marcado por grandes instabilidades sociais e preocupações intensificadas com relações internacionais. Segundo Emmanuel (2020), eles foram criados em um período em que a estabilidade no trabalho era mais importante do que a vida, e que ter sucesso era o princípio que os guiava.

Grubb (2018) observa que os *Baby Boomers*, além da idade, carregam mais experiências e estratégias do que as gerações mais jovens, e muitos deles não querem simplesmente se aposentar; estão diminuindo sua carga de trabalho para não se aposentarem repentinamente.

2.3.2 Geração X

Grubb (2018) observa que essa geração é conhecida como a “geração com a chave de casa” devido ao fato de que seus pais passavam boa parte dos dias no trabalho, o que levou essa geração a se tornar independente e autossuficiente desde muito cedo.

Emmanuel (2020) destaca que essa geração busca sua auto realização no trabalho, seja ela material ou pessoal. As experiências de vida dessa geração são caracterizadas pela independência e desilusão, e eles preferem que seus gestores lhes mostrem o que deve ser feito, mas que sigam o percurso ao objetivo conforme preferirem (Grubb, 2018).

2.3.3 Geração Y

Grubb (2018) observa que os *Millennials*, ao contrário das gerações anteriores, desenvolveram o costume de falar sobre seus sentimentos em público, gostam de feedback e têm como objetivo fazer diferenças significativas no mundo. Ele também afirma que a geração Y foi a primeira a ter acesso imediato à informação, o que os tornou globais.

Grubb (2018) destaca que essa geração também acredita que o trabalho vai ajudá-los a alcançar objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

2.3.4 Geração Z

Tendo a tecnologia como a principal característica dessa geração e, consequentemente, sendo diferente das gerações anteriores, ela é mais cautelosa e ansiosa (Grubb, 2018). “A adoção de ferramentas digitais não apenas facilita a comunicação, mas também aumenta a eficiência operacional, alinhando-se às expectativas e preferências dessa geração” (Graff e Araujo, 2023, local 18). Emmanuel (2020) afirma que além de ansiosa, a geração Z é imediatista, perfeccionista e possui índices elevados de solidão.

Grubb (2018) argumenta que a geração cresceu com muito acesso à tecnologia, mas também em ambientes de incerteza, seja econômica ou de perspectivas. Emmanuel (2020) menciona que boa parte da geração pode ter gostos que não serão os mesmos no futuro, e que muitas vezes nem eles sabem o que querem fazer de suas vidas, apesar de saberem com convicção o que querem no momento. “Essa geração se mostra crítica, dinâmica e exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião toda hora” (Emmanuel, 2020, local 13). De acordo com Daniel Goleman (Revista Exame, 2013), os estímulos constantes geraram uma geração sem foco, com dificuldades de desenvolver raciocínio lógico e criativo.

Emmanuel (2020) destaca diversas diferenças da geração Z com as gerações anteriores, seja religiosa, política, pessoal ou profissional. A geração Z deixou vários tabus de lado e trouxe uma nova visão sobre a vida. Ela não possui muitos amigos, cresce devagar, tem novas crises mentais, é menos preconceituosa, menos rebelde, menos religiosa, e apresenta baixos índices de casamentos. A revista Você RH (2019) afirma que a geração Z se destaca por ser mais consciente de questões sociais e ambientais, tornando a inclusão e a sustentabilidade prioridades em suas escolhas profissionais.

2.3.5 Geração Alfa

Conectados em 100% do tempo à tecnologia, faz com que essa geração seja bombardeada de estímulos visuais, sonoros e interativos em qualquer lugar e momento, como aponta Emmanuel (2020), mas por ser uma geração muito recente, pouco se sabe sobre seu comportamento.

2.4 Conflitos entre Gerações no Mercado de Trabalho

Há múltiplas gerações ativas no mercado de trabalho, incluindo os *baby boomers*, sendo essa a geração mais antiga. "Os *boomers*, no entanto, estão trabalhando até mais tarde não só porque precisam: muitos deles continuam a trabalhar porque querem (…)" (Grubb, 2018, local 12). Isso também se deve aos grandes avanços da medicina e tecnologia que aumentam a expectativa de vida. Grubb (2018) menciona as diversidades que o mercado já possui, as quais são ampliadas com quatro gerações compartilhando o mesmo local de trabalho, e destaca a dificuldade dos gestores em conseguir que todos trabalhem juntos em busca de um objetivo comum, já que cada geração traz consigo expectativas, motivações, valores e experiências diferentes.

Com a entrada das novas gerações e a permanência prolongada dos *baby boomers* na empresa, surge o Etarismo[3], também conhecido como Idadismo[4] ou Egeísmo[5], que mesmo de forma velada e silenciosa está presente, manifestando-se em forma de violência verbal, psicológica e até mesmo física. Isso não só afeta as novas gerações, mas também os *baby boomers*, causando grandes conflitos nas empresas (Silva, 2023).

Mesmo diante dos conflitos, a diversificação do quadro de pessoal traz vantagens para as empresas devido a diferentes formações, experiências profissionais e perspectivas (Grubb, 2018).

2.5 O papel do Gestor no Mercado de Trabalho

Dentre as responsabilidades atribuídas ao gestor, está a de garantir que os colaboradores, com habilidades específicas, estejam nas posições certas, de forma que possam ser encorajados a alcançar e desenvolver o melhor de seu potencial e assim agregar valor ao atingimento do objetivo organizacional (Carlos, 2020).

---

[3] Etarismo: é o termo usado para descrever o preconceito contra pessoas com base na sua idade;

[4] Idadismo: refere-se aos estereótipos, preconceitos e discriminações direcionados às pessoas apenas com base na sua idade;

[5] Egeísmo: é utilizado para expressar a discriminação e o preconceito em razão da idade das pessoas.

O gestor deve conhecer o método de recrutamento mais adequado para fazer a seleção de talentos que a empresa necessita, além de ser o responsável por orientar e mantê-los engajados, bem como fazer feedbacks contínuos, incentivar os colaboradores para que suas habilidades e competências sejam desenvolvidas. Outrossim, o gestor também deve estar preparado para lidar com conflitos e insatisfações (Carlos, 2020).

Nesse contexto, o gestor exerce um papel importante na criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo, oferecendo aos colaboradores condições adequadas para trabalharem, para que se sintam motivados e engajados, e que favoreçam o desempenho pessoal e profissional do colaborador (Carlos, 2020).

Kennon Camargo (2021) afirma que muitas vezes nas empresas, a promoção para futuros gestores é direcionada a uma pessoa que está sendo vista como alguém de confiança, pois esta delegará atividades de maior responsabilidade. Tal pessoa precisa ser um bom observador. Mas claro, antes disso, deve ter habilidade humana. O mesmo afirma que a melhor gestão é chamada “Gestão Leve”, na qual a gestão transmite otimismo, alegria e extroversão.

Os gestores devem estar cientes de suas responsabilidades, o que abrange as leis relevantes, de forma a garantir que estejam em conformidade com suas práticas na gestão. Isso inclui salário, horas de trabalho, igualdade de oportunidade, saúde, entre outros direitos dos colaboradores. Os gestores devem agir de forma justa e respeitosa, sendo sempre transparentes e assim criando práticas éticas dentro da organização, fortalecendo a confiança dos colaboradores em seus gestores e criando um ambiente saudável (Carlos, 2020).

Segundo Grubb (2018), o gestor de pessoas deve se empenhar cada vez mais para fomentar a interação de todas as gerações. Ele também mostra que é importante entender cada geração e como ela se sente confortável em desenvolver seu trabalho. As gerações mais antigas valorizam a presença física e interações pessoais em escritórios, enquanto as gerações mais recentes se preocupam em fazer o trabalho, não se importando muito com o local, preferindo assim o home office.

Para Kennon Camargo (2021), uma estratégia para estimular as gerações mais recentes a permanecerem por mais tempo na empresa se dá através da divulgação de histórias de outros funcionários que cresceram na organização. Isso se chama de “prova social”. Também é importante divulgar a política, os cargos e os salários, reforçando onde o funcionário poderá chegar. Ressaltar a importância que ele terá na

evolução da empresa e mostrar os objetivos e possíveis expansões são práticas essenciais (Camargo, 2021, local 75).

Grubb (2018) explica que, para gerenciar pessoas, é preciso compreender as diferentes gerações. Os *boomers* [6] preferem que os gestores definam os resultados para que eles executem as atividades, além de não precisarem de verificações ao longo do percurso. A geração X, assim como os *boomers*, é independente, preferindo que os gestores esbocem os objetivos para eles alcançarem. Os *millennials* gostam da conexão entre os objetivos pessoais e profissionais e são habituados e engajados com feedbacks.

A geração Z, assim como os *millennials*, precisa de reconhecimento e validação. Diferentemente das gerações anteriores, a geração Z valoriza não apenas o salário e benefícios tradicionais, mas também questões climáticas, a possibilidade de passar mais tempo com a família e amigos, e a oferta de programas de diversidade. Graff e Araujo (2023) alegam que a geração Z se mostra disposta a aprender e vivenciar o fracasso, e orientam que os gestores devem ser os maiores incentivadores na criação de soluções inovadoras vindas dessa geração, mesmo que envolva elevado grau de risco. “Ao promover a autonomia com responsabilidade, os gestores não apenas atendem as expectativas da geração Z, mas também cultivam profissionais autônomos, capazes de contribuir significamente para os objetivos da empresa.

Isso não apenas fortalece a confiança mútua, mas também prepara os aprendizes para assumirem papéis de liderança no futuro” (Graff e Araujo, 2023, local 23). As empresas que desejam atrair e reter talentos dessa geração devem se adaptar a essas expectativas (Você RH, 2019).

Seguindo esse posicionamento, a revista Você RH destaca três fatores de atenção para as práticas de gestão de pessoas nas empresas:

1. **Preparar os líderes:** É essencial mapear o comportamento dos líderes e verificar se estão alinhados com os interesses da equipe, se promovem discussões sobre carreira e se delegam responsabilidades, permitindo o protagonismo dos funcionários. A gestão não pode ser baseada apenas em comando e controle, e,

[6] Boomers: Abreviação de Baby Boomers.

portanto, treinamentos comportamentais, mentoria e *coaching*[7] podem ser adotados.

2. **Rever as práticas:** As empresas devem revisar suas práticas para promover trabalhos por projetos e equipes multidisciplinares, permitir a movimentação entre áreas e incentivar o protagonismo e a autonomia dos funcionários. Metodologias ágeis podem ser uma ferramenta útil para alcançar esse objetivo.
3. **Ouvir o pessoal:** A criação de canais para escutar os colaboradores é fundamental. As empresas devem buscar entender as necessidades e expectativas dos funcionários, promovendo rodas de conversa envolvendo diferentes áreas e cargos. Essa abordagem ajuda a alinhar as práticas da empresa com os anseios da geração Z (Você Rh, 2019, local 24).

QUADRO 1 – Resumo da fundamentação teórica

Seção	Autor (es) (ano)	Principais contribuições
2.1 Gestão de pessoas	Chiavenato (2010); Carlos (2020); Assis (2021); Camargo (2021); Coutinho (2021).	Gestão de pessoas e suas contribuições, funções e obrigações.
2.2 Evolução da Gestão de Pessoas	Carlos (2020); Sanches (2019); Graff e Araújo (2023) Mendes (2021); Grubb (2018); Coutinho (2021).	Evolução da gestão de pessoas e sua visão dentro da empresa.
2.3 Gerações	Grubb (2018); Emmanuel (2020); Você Rh (2019).	Gerações e seus Períodos.
2.3.1 *Baby Boomers*	Grubb (2018); Emmanuel (2020);	Características de cada geração.
2.3.2 Geração X	Grubb (2018); Emmanuel (2020);	Características de cada geração.
2.3.3 Geração Y	Grubb (2018);	Características de cada geração.
2.3.4 Geração Z	Grubb (2018); Graff e Araújo (2023) Emmanuel (2020); Goleman (2013) Você Rh (2019).	Características de cada geração.
2.3.5 Geração Alfa	Emmanuel (2020);	Características de cada geração.
2.4 Conflito entre Gerações no Mercado de Trabalho	Grubb (2018); Silva (2023).	Conflitos entre gerações devido a diversificação de pensamentos e idades.
2.5 O papel do Gestor no Mercado de Trabalho	Carlos (2020); Camargo (2021); Grubb (2018);	Atitudes que os gestores devem desenvolver para gerir com eficiência.

[7] Coaching: é um processo onde o cliente, denominado *coachee*, busca melhorar o desempenho para alcançar metas e objetivos por meio da assistência de um profissional, chamado de coach

	Graff e Araújo (2023) Você Rh (2019)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

3 METODOLOGIA

O objetivo principal desta pesquisa é identificar os principais desafios do gestor de pessoas para reter a geração Z na empresa, entender quais os motivos da geração Z não ser leal à empresa e quais os métodos mais eficazes para reter essa geração. "A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada" (Prodanov; Freitas, 2013, local 43).

Neste contexto, este estudo foi desenvolvido tendo como base as características e metodologias apresentadas a seguir.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa científica pode ser classificada como aplicada, "buscando produzir conhecimento para uma aplicação prática da ciência, sobretudo na resolução de problemas cotidianos e/ou específicos" (Corrêa, 2008, local 13).

A pesquisa é determinada como descritiva, onde "o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis" (Prodanov; Freitas, 2013, local 52).

A abordagem do problema será através da pesquisa qualitativa, que "estuda pessoas em seus ambientes naturais e não em ambientes artificiais ou experimentais" (Pope; Mays, 2005, local 14), necessitando apenas de analisar e interpretar os dados coletados para chegar em uma conclusão sem técnicas estatísticas.

O método que será utilizado é o estudo de caso, que segundo Luiz Nilton Corrêa (2008), todo estudo tem como centro apenas um único caso a ser estudado, mas sempre ocorrem comparações com outros casos, sem perder o foco no caso principal. O estudo será desenvolvido através de roteiros de entrevista semiestruturadas, que consistem em "uma conversação informal, que envolve perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o entrevistado" (Aragão; Neta, 2017, local 35), afim de coletar motivos e atitudes para análise e interpretação dos dados.

Esse método será aplicado para mensurar os possíveis problemas encontrados na realidade dos gestores que enfrentam dificuldades em reter a geração Z na

empresa. As técnicas que serão aplicadas no estudo de caso serão bibliográficas, "feitas a partir de documentos (livros, livros virtuais, *cd-room*, internet, revistas, jornais...).

A pesquisa bibliográfica deve anteceder todos os tipos de pesquisas" (Oliveira, 2011, local 25). A interação se dará mediante o roteiro de entrevista para sustentar a entrevista em profundidade com os gestores.

QUADRO 2 – Resumo da Metodologia

CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA
QUANTO A FINALIDADE
Aplicada: voltada para a solução de problemas específicos
QUANTO AO OBJETIVO
Descritiva: analisar e descrever sem interferência do autor
QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA
Qualitativa: Interpretação dos fenômenos a partir da compreensão de suas inter-relações
QUANTO A TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS
Bibliográfica: Utilização de material disponível em diferentes fontes **Estudo de caso múltiplo:** estudo da mesma ação em contextos diferentes **Entrevista em profundidade:** conduzida por um roteiro de perguntas previamente estruturado, na forma de roteiro de entrevista.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Mendonça, Rocha; Nunes, 2008.

3.2 Descrição dos métodos adotados

As pesquisas foram realizadas nas seguintes organizações:

1. PepsiCo do Brasil: Situada no parque industrial na cidade de Aparecida de Goiânia, estado de Goiás. O coordenador de distribuição Marcelo Fortes foi o centro da pesquisa, uma vez que é responsável pelo galpão, incluindo as áreas de *Sales Field Control* (Controladoria) e *Warehouse* (Armazém). Todas as decisões dessas duas áreas dependem da sua aprovação. Para obter um conhecimento mais profundo sobre os desafios enfrentados pelo gestor para reter a geração Z na empresa, foi realizado um estudo de caso.

2. Mimi: Existente desde 2013, hoje atua como uma Magazine no setor de comercial de atacado e varejo online, seu Centro de Distribuição na Rua 203, 292 casas 1, Setor Leste Universitária, Goiânia - GO. O Gestor e Sócio majoritário Marcos Lamounier foi um dos protagonistas desta pesquisa, já que além de atuar como

empresário, ele é responsável pela gestão, inclusive na contratação de colaboradores. Sua palavra é a final, juntamente com sua sócia Miria Cristina. Todas as decisões passam por sua mesa para serem analisadas e talvez aprovadas.

3. Xper: Com ampla experiência na gestão e organização de empresas dos diversos segmentos, modelagem e coordenação de conselhos de administração, oferece soluções de gestão e tecnologia, indicadores e informações para apoiar decisões seguras e amplas para os negócios. Com sede na Rua 203, 292, Setor Leste Universitário, Goiânia - GO. Preparados para avaliar, planejar, estruturar, reestruturar e desenvolver o seu negócio, proporcionando resultados objetivos, com foco nas melhores práticas de administração, gestão e economia, com análises de cenários e tendências. Ceifas Gomes foi mais um dos protagonistas neste estudo de caso, agregando ao nosso time de gestores com seus conceitos e opiniões sobre a geração Z.

4 DISCUSSÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada gestor. A primeira entrevista ocorreu no dia 20/03/2024 com o gestor Marcos, da Mimi Marcas, e em seguida com o gestor Ceifas, da Xper. Ambos receberam os pesquisadores em suas empresas e disponibilizaram seus conhecimentos e opiniões para que esta pesquisa pudesse ser realizada. No dia 26/03/2024, Marcelo, da PepsiCo, se disponibilizou para que a pesquisa fosse realizada, recebendo os pesquisadores na organização em que é gestor. A última pesquisa foi realizada no dia 27/03/2024 com a gestora Miria, que contribuiu para que esta pesquisa fosse realizada.

QUADRO 3 – Caracterização dos participantes

Respondente	Formação	Cargo/função	Idade	Gênero	Tempo de atuação no mercado
Marcos	Ensino superior	Diretor Comercial	45	Masculino	21 anos
Ceifas	Ensino superior	Gestor Financeiro	45	Masculino	20 anos
Marcelo	Pós-graduado	Gestor Supply Chain	34	Masculino	10 anos
Miria	Pós-graduado	Controller	53	Feminino	35 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

QUADRO 4 - Como você enxerga as novas gerações na empresa?

Respondente	Respostas
Marcos	Espero que a gerações saibam lidar com diversas situações que possam acontecer no seu cotidiano sem levar para o pessoal ou como crítica negativa.
Ceifas	Espero que tenham foco em suas atividades e objetivos e, que saibam utilizar ferramentas do momento para algo útil no mercado de trabalho.
Marcelo	Espero que tenham foco em suas carreiras e especializações para o mercado de trabalho.
Miria	Não se abre a aprender, acham que sabe tudo, é muito imediatista e, não aguentam crítica, a corporação sente muita dificuldade relação a isso.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados possuem diferentes expectativas em relação às novas gerações na empresa, incluindo resiliência emocional, foco e comprometimento com o desenvolvimento profissional, quesitos que estão ausentes na geração Z conforme coletado nas entrevistas. De acordo com Miria, "[...] não se abre a aprender, acham

que sabe tudo, é muito imediatista e não aguentam crítica; a corporação sente muita dificuldade em relação a isso [...]". Emmanuel (2020) afirma que além de ansiosa, a geração Z é imediatista.

QUADRO 5 – Optaria por ter mais colaboradores da geração Z ou menos e porquê?

Respondente	Respostas
Marcos	Depende da situação, se for para tratar diretamente com cliente provavelmente não, porém, se tratando de tecnologia sim.
Ceifas	Depende, se for para atividades que não envolvam muito o relacionamento interpessoal, principalmente comunicação vertical é preferível gerações x e y. Se for outras atividades e, se tratando de comunicação horizontal optaria sem problemas pela geração z.
Marcelo	Sim, pelo fato de que as coisas estão evoluindo muito devido a tecnologia e, a geração z são nativos digitais, portanto, são adaptados a essa mudança constante.
Miria	Menos, pois é uma geração que não aguenta receber críticas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados alegam que analisariam a situação antes de tomar uma decisão, pois levam em consideração os pontos fortes e fracos da geração Z, de acordo com suas necessidades. A tecnologia que essa geração carrega consigo é um atrativo para os gestores. Marcos e Marcelo admitem que, para funções que necessitam dessa habilidade tecnológica, a geração Z seria sua principal escolha. Grubb (2018) afirma que a tecnologia é a principal característica dessa geração, destacando que "a adoção de ferramentas digitais não apenas facilita a comunicação, mas também aumenta a eficiência operacional, alinhando-se às expectativas e preferências dessa geração" (Graff e Araujo, 2023, local 18).

QUADRO 6 – O que você espera ao contratar alguém da geração Z?

Respondente	Respostas
Marcos	A eficácia seria importante, mas é o foco no resultado é importante, quando eu falo foco é uma dificuldade também, é um desabafo.
Ceifas	Eu espero efetividade, alguém que consiga trocar informações, experiências de forma livre, desimpedida, mas organizada. Espero que tenham a mesma dedicação na comunicação que eles têm nas redes sociais.
Marcelo	Espero resiliência pois os cenários de hoje em dia mudam com muita rapidez. Acredito que a geração z tem esse grande diferencial, que é vir com as inovações.

Miria	Espero mais tecnologia, porém, uma pessoa que saiba usar as ferramentas de forma analítica, que usem as redes sociais como recursos de melhorar a rotina no mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As expectativas dos entrevistados em relação à contratação de membros da geração Z refletem uma combinação de demandas por habilidades específicas, como foco, efetividade e habilidades tecnológicas, juntamente com atributos pessoais, como resiliência e capacidade de inovação. Marcos enfatiza sobre o foco que falta na geração Z, que seria um dos maiores problemas dessa geração. Ele mencionou: "[...] a eficácia seria importante, mas é o foco no resultado é importante, quando eu falo foco é uma dificuldade também, é um desabafo [...]". De acordo com Daniel Goleman (2013), os estímulos constantes geraram uma geração sem foco, com dificuldades de desenvolver raciocínio lógico e criativo.

QUADRO 7 – Como você percebe a relação da geração Z referente a hierarquia no ambiente de trabalho?

Respondente	Respostas
Marcos	Respeita, nunca tive problema em dar ordem e não for respeitada, porém, a atividade não foi conforme solicitada. A dificuldade está na comunicação.
Ceifas	Em regra, são respeitosos com a hierarquia, apenas tem que diferenciar o que é intimidade no mundo corporativo e do pessoal.
Marcelo	Para eles tem que ter muito sentido a hierarquia, o líder tem que ser além da pessoa que conheça, o que está sendo feito, o caminho a ser trilhado, o processo. Mas, requer o líder seja além disso, que ele seja mais que a parte processual.
Miria	Desrespeitosa, pois acham que já sabem de tudo. O certo seria ter respeito ao gestor não apenas por ser chefe, mas, sim por ter mais experiência e conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados sugerem que a relação da geração Z com a hierarquia no ambiente de trabalho é complexa. Eles podem respeitar a hierarquia, mas também podem desafiá-la se não entenderem seu propósito ou se sentirem desrespeitados. Conforme mencionado por Marcelo, "[...] para eles têm que ter muito sentido a hierarquia, o líder tem que ser além da pessoa que conheça, o que está sendo feito, o caminho a ser trilhado, o processo. Mas, requer o líder seja além disso, que ele seja mais que a parte processual", o que mostra que a idade não interfere em nada, desde que o líder se mostre líder para essa geração. "Essa geração se mostra crítica,

dinâmica e exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião toda hora" (Emmanuel, 2020, local 13).

QUADRO 8 – Quais são os desafios de comunicação que você enfrenta ao interagir com a geração Z?

Respondente	Respostas
Marcos	Não seguem exatamente a ordem solicitada, a comunicação com a geração Z deve ser mais didática e simples para ser atendida.
Ceifas	Normalmente, em regra é o feedback, sem dúvida nenhuma.
Marcelo	A maior dificuldade são os canais, pois são imediatistas, precisam de meios que possam comunicar de forma rápida porque querem a resposta na hora.
Miria	A dificuldade é justamente essa, de não ouvir pois são ignorantes com o achismo de que sabem tudo.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados destacam diferentes aspectos dos desafios de comunicação ao interagir com a geração Z, desde a necessidade de clareza e simplicidade até a importância de considerar as individualidades de cada membro dessa geração. Ceifas cita que "[...] cada um tem uma vivência pessoal e essa vivência grita nas relações pessoais dele, então a maior dificuldade é conhecer a quem você vai comunicar", apontando para a importância de canais de comunicação que atendam à necessidade de imediatismo e fornecimento de feedback personalizado. "O reconhecimento deve ser específico e personalizado. Os gestores devem identificar e destacar conquistas individuais, seja atingindo metas específicas, superando desafios ou contribuindo de maneira excepcional para a equipe" (Graff e Araújo, 2023, local 28).

QUADRO 9 – Tem mais dificuldades em lidar com geração Z do que com colaboradores de outras gerações? Por quê?

Respondente	Respostas
Marcos	Não.
Ceifas	Não, o pessoal da geração x era muito pior, porque são arrogantes.
Marcelo	Tenho mais facilidade com a geração z porque é uma geração nova, mais ensinável.
Miria	A Y é pior que a Z melhor dizendo, pelo menos a Z sabem o que querem.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Embora haja uma variedade de perspectivas entre os entrevistados, a maioria não possui mais dificuldades em lidar com a geração Z em comparação com colaboradores de outras gerações. Essas perspectivas sugerem que as dificuldades em lidar com diferentes gerações podem variar de acordo com as características específicas de cada grupo etário, mas geralmente não são exclusivas da geração Z. Marcelo alega ter facilidade em lidar com essa geração, por ser nova e aberta a aprender. Graff e Araujo (2023) alegam que a geração Z se mostra disposta a aprender e vivenciar o fracasso, e orientam que os gestores devem ser os maiores incentivadores na criação de soluções inovadoras vindas dessa geração, mesmo que envolva elevado grau de risco. Grubb (2018) cita sobre as diversidades que o mercado já possui, sendo ampliadas com quatro gerações compartilhando o mesmo local de trabalho, e a dificuldade dos gestores em conseguir que todos trabalhem juntos em busca de um objetivo comum, já que cada geração traz consigo expectativas, motivações, valores e experiências diferentes.

QUADRO 10 – Na sua visão como gestor dessa geração, quais seriam as principais motivações dessa geração para permanecer dentro das organizações?

Respondente	Respostas
Marcos	É uma pergunta difícil, pois é uma geração imediatista então eu preciso dar resultado rápido e, muitas das vezes dependem de fatores externos. Então eu tento ter conversas individuais e explorar o melhor dessa pessoa, não adianta colocar somente o dinheiro na mesa.
Ceifas	É, primeiro ser ouvida, fazer parte das discussões não importa em que nível estejam na corporação, é ser ouvida.
Marcelo	Mostrar a importância que a pessoa tem no cargo, acredito que a geração Z quer se sentir importante no lugar onde está.
Miria	Estudar e aprender para se sentir seguro e se sentir bem na corporação.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados mostram que as principais motivações da geração Z para permanecer nas organizações são o reconhecimento individualizado, a participação ativa, o sentimento de importância, o desenvolvimento profissional e a segurança no ambiente de trabalho. Ceifas enfatiza a importância fundamental da inclusão e participação ativa da geração Z nas discussões organizacionais, independentemente de seu nível hierárquico. Segundo Grubb (2018), o gestor de pessoas deve se empenhar cada vez mais para fomentar a interação de todas as gerações.

QUADRO 11 – Qual seria melhor estratégia utilizada por você para conseguir engajar esses colaboradores dessa geração?

Respondente	Respostas
Marcos	Independente da geração é explorar o melhor de cada indivíduo, a reunião coletiva é legal, mas explorar cada um individualmente é uma tática, se eu posso chamar assim e, está funcionado.
Ceifas	Sempre divisão de tarefas e responsabilidades, é dar para ele o conhecimento suficiente que gera naturalmente a confiança da atividade que ele exerce.
Marcelo	Reconhecimento, mas, não é aquele reconhecimento normal como "parabéns você é um excelente funcionário", mas é um reconhecimento além disso, ter vantagens, a pessoa conseguir trocar pontos ou oferecer um dia de descanso, folga remunerada.
Miria	Colocar etapas no processo de atividades para se sentir bem em realizá-las e reconhecimento pelas tarefas concluídas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados obtidos na pesquisa ressaltam a importância de uma abordagem multifacetada para engajar os colaboradores da geração Z, valorizando tanto suas contribuições individuais quanto seu trabalho em equipe, além de oferecer reconhecimento e incentivos alinhados às suas expectativas e valores. Marcelo evidencia o fato de não mostrar um reconhecimento superficial, mas de ir além disso para motivar essa geração. A geração Z, assim como os *millennials*, precisa de reconhecimento e validação. Diferentemente das gerações anteriores, a geração Z valoriza não apenas o salário e benefícios tradicionais (Você RH, 2019).

QUADRO 12 – Como você enxerga o crescimento da geração Z no mercado de trabalho?

Respondente	Respostas
Marcos	Um pouco preocupado, pois é uma geração que tem instabilidade de ficar na função, de querer outra posição, o imediatismo, a parte emocional...
Ceifas	A geração z domina a tecnologia, mas, falta foco. Vencida essa etapa de ajuste de foco nos podemos ter nos próximos anos os mais produtivos da nossa história no brasil.
Marcelo	A geração y ainda está dominante no cargo de liderança, mas, a z já vai começar a entrar também e, muita coisa vai mudar, flexibilidade, acho que redução de carga no trabalho e, a tecnologia vai ser mais forte.

Miria	É aprender todo dia, vocês têm que aprender algo novo, aí sim vocês conseguirão substituir aquele que está na sua frente, sendo melhor.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados refletem uma série de opiniões sobre o crescimento da geração Z no mercado de trabalho, desde preocupações com sua estabilidade em uma área devido ao imediatismo até mudanças significativas na dinâmica e na cultura organizacional à medida que essa geração assume papéis de liderança. Portanto, de acordo com Miria, "[...] é aprender todo dia, vocês têm que aprender algo novo, aí sim vocês conseguirão substituir aquele que está na sua frente, sendo melhor [...]". "Ao promover a autonomia com responsabilidade, os gestores não apenas atendem às expectativas da geração Z, mas também cultivam profissionais autônomos, capazes de contribuir significativamente para os objetivos da empresa. Isso não apenas fortalece a confiança mútua, mas também prepara os aprendizes para assumirem papéis de liderança no futuro" (Graff e Araujo, 2023, local 23).

QUADRO 13 – O que você faz atualmente para reter colaboradores dessa geração?

Respondente	Respostas
Marcos	Mostrar os objetivos da empresa explorando o melhor de cada individuo
Ceifas	Reconhecimento, mas em troca de informações, aprendizado. Se ele acha que aprende quando está com você, ele deseja estar com você, se ele acha que não aprende, ele não que estar com você e não tem dinheiro que segura.
Marcelo	Flexibilidade e benefícios
Miria	Estabelece metas e recompensa por meta cumprida.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados ressaltam a importância de reconhecer e valorizar os colaboradores da geração Z de forma individualizada, oferecendo oportunidades de desenvolvimento, benefícios flexíveis e recompensas tangíveis alinhadas às suas necessidades e expectativas. Marcos e Miria destacam a importância de alinhar os objetivos da empresa, estabelecendo metas e ao mesmo tempo explorando o melhor de cada indivíduo, isto é, guiando as realizações pessoais a cada meta cumprida e ajustando a recompensa financeira. Ceifas argumenta que a geração Z sente que está aprendendo e crescendo ao estar na empresa; ele naturalmente deseja permanecer. Por outro lado, se ele não percebe oportunidades de aprendizado, o dinheiro não será

suficiente para mantê-lo engajado. "[...] criar um sistema de recompensas que valorize a inovação, seja por meio de incentivos financeiros, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento, motiva os aprendizes a continuarem aprimorando suas habilidades inovadoras" (Graff e Araujo, 2023, local 25).

QUADRO 14 – Como você lida com a necessidade da geração Z de ter feedback?

Respondente	Respostas
Marcos	“Isso é relativo, é um assunto importante porque existe a geração z que “pega mais sol”, que sofreu mais para estar aqui, que lutou mais para chegar nesse ponto, então geralmente esse feedback é visto como positivo. Eu tenho pessoas com mais de 40 anos que não conseguem lidar com feedback, é muito relativo. A questão do feedback, é que se ele não for muito bem tratado ele pode ser visto como uma crítica não construtiva [...]”.
Ceifas	Não existe outra forma de lidar, pessoas que aprendem mais rápido que nós, vão querer retornos daquilo que elas apresentam mais rápido que nos. Tem que dar feedback na necessidade que eles precisam, senão você vai ficar travado e travar eles também.
Marcelo	Eu estou construindo isso, eu queria ter tido feedbacks também. O feedback é muito bom para a gente começar a nortear o caminho, se está bem se está ruim. Para vocês que são jovens é fantástico, porque vocês conseguem reforçar comportamentos positivos e corrigir comportamentos que não estão sendo corretos. É um aprendizado, o feedback é importante ainda mais para a geração Z.
Miria	Não gostam de feedback, eles têm que desinflar para poder entrar coisas novas para poder aprender.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados da pesquisa mostram uma variedade de perspectivas sobre como lidar com a necessidade de feedback da geração Z, desde a adaptação às suas expectativas individuais até a valorização do feedback como uma ferramenta crucial para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Marcos, por exemplo, enfatiza que alguns membros da geração Z podem valorizar o feedback como algo positivo, especialmente se eles enfrentaram desafios para alcançar seus objetivos. Por outro lado, há aqueles que veem o feedback apenas como críticas negativas. Ele ressalta: "Isso é relativo, é um assunto importante porque existe a geração z que 'pega mais sol', que sofreu mais para estar aqui, que lutou mais para chegar nesse ponto, então geralmente esse feedback é visto como positivo. Eu tenho pessoas com mais de 40

anos que não conseguem lidar com feedback, é muito relativo. A questão do feedback, é que se ele não for muito bem tratado ele pode ser visto como uma crítica não construtiva".

Antônio Carlos (2020) aponta que o desenvolvimento de uma cultura de feedbacks frequentes faz com que o colaborador se sinta motivado. Grubb (2018) afirma que o colaborador que é consciente de que está sendo notado e valorizado se torna mais engajado e motivado dentro da empresa, contribuindo com eficiência para o atingimento dos resultados organizacionais.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo tem como tema ‘’ Os desafios enfrentados pelo gestor para reter a geração Z na empresa’’. Foram levantados dados teóricos e fundamentados sobre as gerações, com foco na geração Z, e na função dos gestores dentro das organizações. Em busca de encontrar respostas para os objetivos propostos, foi utilizado como método de pesquisa a entrevista semiestruturada.

Em resposta ao objetivo específico de identificar como o gestor de pessoas enxerga a geração Z, foi observado que a geração Z enfrenta grandes problemas com foco, comunicação vertical, dificuldade em receber feedbacks negativos, imediatismo, falta de inteligência emocional para separar o pessoal do profissional e falta de capacidade analítica.

Para o objetivo específico de identificar as principais motivações da geração Z na empresa, a partir do ponto de vista do gestor de pessoas, a pesquisa aponta que a geração Z não se motiva apenas com o financeiro; ela tem a necessidade do senso de pertencimento para se sentir acolhida e ouvida. Os gestores entrevistados utilizam reuniões em grupo e conversas individuais para gerar o sentimento de inclusão nos colaboradores.

No terceiro objetivo específico, que é identificar quais as expectativas do gestor de pessoas ao contratar a geração Z como colaboradores, os gestores buscam por pessoas que utilizem a tecnologia de forma analítica, tragam melhores resultados para a organização, tenham autodisciplina, resiliência e efetividade, apreciem a troca de experiências, sejam organizadas e aprendam com os erros.

O estudo de caso trouxe como resposta para a pergunta problema "Quais os principais desafios do gestor de pessoas para reter a geração Z na empresa?", alguns postos-chaves, sendo os principais o foco e o imediatismo. Na visão dos gestores, a falta de foco se deve ao excesso de informações que essa geração recebe diariamente, enquanto o imediatismo decorre da instabilidade na função e da necessidade de um retorno imediato. Outros desafios encontrados foram os *feedbacks*[8], considerados relativos pelos gestores, pois os membros da geração Z,

[8] Feedbacks: Retroalimentação ou realimentação também denominada por feedback, cujo significado técnico é "retorno da informação ou do processo"

por serem novos no mercado de trabalho, ainda não possuem maturidade para recebê-los, embora essa não seja uma característica específica dessa geração.

A comunicação é outro ponto discutido e que afeta internamente a organização, pois atualmente não atende às expectativas dos gestores. Eles têm inseguranças em se comunicar com pessoas de nível hierárquico superior a eles, sendo inclusive um requisito para contratação.

Foi constatado que a principal limitação deste estudo de caso foi a ausência de referências bibliográficas de autores recentes que abordam o comportamento da geração Z dentro da organização. Por se tratar de uma geração que teve ascensão no mercado de trabalho no pós-pandemia, pouco se sabe sobre seu comportamento diante do mercado de trabalho.

Desta forma, espera-se que este estudo de caso contribua como fonte de estudo para futuras pesquisas e auxilie as organizações e seus gestores a compreender os comportamentos da geração Z no mercado de trabalho. Recomenda-se para futuras pesquisas:

- Qual a visão da geração Z dentro da organização, para com seus gestores?
- Qual a motivação na perspectiva da geração Z para se manter na organização?
- Quais são as dificuldades da geração Z ao lidar com outras gerações?

REFERÊNCIAS

AGOPIAN, Patricia Y. O verdadeito líder não tenta encontrar culpados. Ele assume a responsabilidade, resolve os problemas e direciona seu time,. *online*, 2023. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/o-verdadeiro-l%C3%ADder-n%C3%A3o-tenta-encontrar-culpados-ele-assume-y-agopian. Acesso em: 05 de setembro 2023.

BEI EDUCAÇÃO: **Gerações X,Y, Z e Alfa:** como cada uma se comporta e aprende. *online*, São Paulo - S.P. 2023. Disponível em: https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/#:~:text=Gera%C3%A7%C3%A3o%20X%3A%20nascidos%20entre%201965,nascidos%20a%20partir%20de%202010. Acesso em: 05 de setembro 2023.

CAMARGO, Kennon. **Empresas e suas Relações Humanas:** Gestão de Pessoas e Empreendedorismo, 2021, *E-book.*

CARLOS, Antônio. **Gestão de Pessoas:** Desenvolvendo talentos e impulsionando organizações, 2020, *E-book*.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas**, 2010, *E-book.*

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas:** gestão do talento humano, 2020. *E-book.*

EMMANULE, Simone. **Geração Z:** quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital, 2020, *E-book.*

FISCHBORN, Giovanna. **O 'cringe' nos faz pensar sobre gerações e a convivência entre elas:** Esse confronto pode ser saudável, e a classificação da população por idade tem um propósito. *online*, Correio Braziliense, 2021. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/revista-do-correio/2021/07/4938186-o-cringe-nos-faz-pensar-sobre-geracoes-e-a-convivencia-entre-elas.html. Acesso em: 15 de setembro 2023.

GOLEMAN, Daniel. Revista Exame. *online,* 2014. Dísponivel em: https://www.exotics.com.br/blog/criamos-uma-geracao-sem-foco/ . Acesso em 7 de abril 2024.

GRAFF, Leandro, ARAUJO. **Desvendando o futuro profissional:** como liderar a geração z rumo ao sucesso, 2023, *E-book.*

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações:** desafios e estrategias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho, 2018, *E-book.*

IBERDROLA: Da geração 'baby boomer' à 'pós-milenial': 50 anos de mudança. *online*, 2023. Disponível em: https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z#:~:text=A%20gera%C3%A7%C3%A3o%20X%20compreende%20os,deixando%20de%20lado%20o%20idealismo . Acesso em: 05 de setembro 2023.

LIMA, Emly Thomaz, BONIOLO, Maitê Cristina, SILVA, Thaís de Carvalho Midões, OLIVEIRA, Margibel Adriana de. **Geração Z no mercado de trabalho:** Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. Revista Científica Acertte, 2023.

MENDES, Francisco de Assis das Neves. **Digital, humano e disruptor**, 2021, *E-book.*

NETO, Nilton José Coelho. **Geração Z e o mercado de trabalho:** atração e retenção. *online*, mar. 2022. Revista Brasileira de Desenvolvimento. Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/360246455_Geracao_Z_e_o_mercado_de_trabalho_atracao_e_retencao_Generation_Z_and_the_job_market_attraction_and_retention. Acesso em: 05 de setembro 2023.

NOVAES, Simone. **Perfil Geracional:** um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers,x, y, z e alfa. *online*, São Paulo, out. 2018. Disponivel em: https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf. Acesso em: 05 de setembro 2023.

REVISTA VOCÊ RH, **Dossiê Geração**, São Paulo, 2019, *E-book.*

REZENDE,Mika de Oliveira. Geração Z. *online*, 2023. Disponível em: https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm. Acesso em: 04 de setembro 2023.

SANCHES, Maria Aparecida. **Gestão de Pessoas**, 2019, São Paulo.

SILVA, Carina Alves da. A importância da gestão de Pessoas para as colaboradores. *Online.* 05 de abr. 2017. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-para-as-colaboradores. Acesso em : 06 de setembro 2023.

SILVA, Daniel Neves. "Etarismo"; Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/etarismo.htm. Acesso em 08 de novembro de 2023.

SOUZA, Francielli Sepulveda de; NASCIMENTO, Isabela Cristina; SILVA, Mariana Godoy; FRANCO, Thainá Godoy; BARROS, Thalia Thomazini de. O impacto da motivação nos colaboradores e seus reflexos conforme as gerações, *online,* Piracicaba, São Paulo, 2022. Disponivel em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/11635/1/recursoshumanos_2022_2_franciellisepulvedadesouza_oimpactodamotivacaonoscolaboradores.pdf. Acesso em 05 de setembro 2023.

APÊNDICE A – PERGUNTAS PARA OS GESTORES:

1. Nome?
2. Idade?
3. Gênero?
4. Possui alguma formação?
5. Qual sua área de gestão?
6. A quanto tempo atua nessa área?
7. Você sabe o que é etarismo?
8. Você acha que sua gestão pratica o etarismo?
9. Como você enxerga as novas gerações na empresa?
10. Quantos colaboradores da geração Z tem atualmente sob sua gestão?
11. Optaria por ter mais colaboradores da geração z ou menos e por que?
12. Qual o maior tempo que alguém dessa geração permaneceu dentro da organização?
13. E o menor tempo? Qual foi o motivo do desligamento? (3 colaboradores)
14. O que você espera ao contratar alguém da geração Z?
15. Como você percebe a relação da geração Z referente a hierarquia no ambiente de trabalho?
16. Quais são os desafios de comunicação que você enfrenta ao interagir com a geração z?
17. Já teve algum desentendimento com alguém dessa geração que o levou a desliga-la da organização?
18. Ter geração Z na sua equipe te traz quais benefícios e malefícios?
19. Tem mais dificuldade em lidar com geração z do que com colaboradores de outras gerações? Por que?
20. Como é o ambiente de trabalho, liderando pessoas da geração Z?
21. Na sua visão como gestor dessa geração, quais seriam as principais motivações dessa geração para permanecer dentro das organizações?
22. Qual seria melhor estratégia utilizada por você para conseguir engajar esses colaboradores dessa geração?
23. Como você enxerga o crescimento da geração Z no mercado de trabalho?
24. O que você faz atualmente para reter colaboradores dessa geração?

25. Você considera a geração Z analítica, porque?

26. Como compreende a mentalidade da geração Z?

27. Você acha que a geração possui mais inteligência emocional que as outras gerações? Por que?

28. Como você lida com a necessidade da geração Z de ter *feedback*?

29. Houve mudança na forma de liderar uma geração Z, pós pandemia?