



# 40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



## **GERAÇÃO Z E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DE PESSOAS: uma investigação junto às empresas de Maringá - PR**

*Rafaela Aparecida Zanetti Brentegani*

*Samuel Osório Ribeiro da Silva*

*Glauca De Souza Munhoz*

### **RESUMO**

Este trabalho de abordagem qualitativa e descritiva, é resultado de uma pesquisa de iniciação científica que visou identificar as políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas implementadas pelas empresas de destaque na região de Maringá (PR), em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Para fins desta pesquisa, considerou-se como integrantes da Geração Z os nascidos a partir de 1995, que foi quando a *internet* começou a ser difundida e aplicada (CHICCA; SHELLENBARGER, 2018). Os dados foram coletados no período de julho a setembro de 2020, junto aos gestores das empresas vencedoras do prêmio *Top of Mind* 2019 (ADECON, 2019). A pesquisa revelou a percepção das empresas sobre as contribuições e limitações dos jovens entrantes pertencentes à Geração Z, bem como, uma certa falta de atenção por parte das empresas sobre a nova realidade trazida por eles, ignorando o potencial e possíveis benefícios que podem advir com a implementação de políticas e práticas específicas para essa geração.

**Palavras-chave:** Geração Z. Políticas e práticas organizacionais. Gestão de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de geração indica um grupo de indivíduos que partilham as mesmas experiências em idades similares, e que essa vivência comum pode gerar, entre outros, atitudes comportamentais e orientações políticas de mesmo espectro (BERGER; LUCKMAN, 2003; PARRY; URWIN, 2011 *apud* TURNER, 2015; TAJFEL; TURNER, 1985).

Nesse sentido, a Geração Z refere-se aos indivíduos nascidos a partir de 1990, em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital, ocorrida no início dessa década, ou como apontam Chicca e Shellenbarger (2018) os nascidos a partir de 1995 quando a *World Wide Web* começou a ser mais difundida e aplicada.

Vale destacar que essa é a primeira geração a nascer em um mundo totalmente digital, tornando-se eletronicamente a geração mais conectada da história, tendo aprendido com naturalidade a conviver e a utilizar equipamentos como computadores, telefones celulares, *laptops*, *videogames*, entre outros. Somados a isso, eles tiveram à sua disposição serviços e aplicativos como navegadores *web*, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (TURNER, 2015).

Ao considerar a entrada dessa geração no mundo do trabalho, com suas especificidades, as organizações necessitam desenvolver uma gestão estratégica de pessoas, ou de recursos humanos, que vise o alcance dos objetivos organizacionais, os quais poderão ser mais facilmente atingidos se também forem contemplados os objetivos individuais (BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014). Assim, tal estratégia envolve a formulação e a execução de políticas e práticas que estimulem e reforcem as competências e os comportamentos dos funcionários de que a organização necessita (DESSLER, 2014).

Frente a esse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar as políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas implementadas pelas empresas de destaque na região de Maringá (PR), em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho.

O presente artigo inicialmente abordará as características da geração Z e de suas precedentes, bem como, o conceito e a importância de uma gestão estratégica de pessoas por meio de políticas e práticas específicas. Em seguida, serão apresentados os métodos de desenvolvimento da pesquisa e, posteriormente, os principais resultados e a discussão advinda da análise dos dados. Por fim, elenca-se as principais conclusões, implicações e limitações do trabalho desenvolvido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GERAÇÃO Z

A percepção de geração é comum entre vários autores e diz respeito a um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo período, que conseqüentemente, compartilham das mesmas experiências sociais e históricas (BERGER; LUCKMAN, 2003; PARRY e URWIN, 2011 *apud* TURNER, 2015; TAJFEL; TURNER, 1985). Nascimento *et al.* (2016) destaca que a interação entre as gerações no mercado de trabalho é imprescindível, sendo que o que une as gerações são as experiências comuns entre elas, por isso, para que possam interagir coletivamente e integrar suas ações, é necessário identificar suas diferenças e convergências a fim de alcançarmos uma conexão eficaz.

As divisões geracionais são comumente denominadas em: Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e a Geração Z (FAGUNDES, 2011; NASCIMENTO *et al.*, 2016; TURNER, 2015), destacando-se que a mais recente é denominada *Alpha* (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2014; VIEGAS, 2015), cujas especificidades ainda estão sendo estudadas.

Os Tradicionalistas (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012; TURNER, 2015), também conhecidos como, Veteranos (FAGUNDES, 2011; JACQUES *et al.*, 2015; UNGLAUB; UNGLAUB, 2012; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000), nascidos antes de 1945 (FAGUNDES, 2011; JACQUES *et al.*, 2015; TURNER, 2015), são caracterizados pela disciplina e por padrões conservadores, haja vista eventos como a Primeira e Segunda Guerras Mundiais (UNGLAUB; UNGLAUB, 2012). Seus valores característicos envolvem família, responsabilidade, lealdade, respeito pela hierarquia e moralidade (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

A geração denominada *Baby Boomers*, se deve ao fato da grande quantidade de nascimentos após a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos (FAGUNDES, 2011). Por terem sido instruídos a obedecer a hierarquia e a valorizarem o trabalho como forma de prosperarem e de garantir um futuro confortável, esses indivíduos, muitas vezes, colocavam o trabalho acima de outras esferas da vida (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Quanto à geração X, isto é, aqueles nascidos a partir de 1965 (FAGUNDES, 2011; SLADEK, 2018; TURNER, 2015), enfrentaram recessões econômicas significativas (SLADEK, 2018) e, de acordo com Lombardia (2008), são indivíduos céticos, independentes e, no que tange ao lado profissional, buscam mais qualificações, preocupam-se mais com seus resultados que com os prazos e buscam satisfação no trabalho, equilibrando mais a sua vida profissional com a pessoal.

A Geração Y, englobou os nascidos a partir de 1977 (TURNER, 2015), que na visão de Zemke, Raines e Filipczak (2000), podem ser caracterizados como individualistas e independentes. No emprego, são menos apegados à estabilidade que a empresa pode oferecer, focando em seu crescimento e na oportunidade de desenvolvimento dentro da organização, não temendo a hierarquia (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Por fim, a Geração Z recebeu várias denominações tais como: *iGen*, Nativos Digitais, Geração Líquida, *iGeneration*, *Gen Next*, *Gen I*, *Gen Tech*, *Gen Wii*, *Post Gen* e Plurais (GRACE, 2016; IGEL; URQUHART, 2012; TURNER, 2015; TWENGE, 2017; WIEDMER, 2015 *apud* CHICCA; SHELLNBARGER, 2018), Geração Digital, Jovens Digitais, *Cyberkids*, Geração *On-Line*, Geração Conectada, Geração Pontocom (FILHO; LEMOS, 2008), *Homo Zappiens*, Geração *Internet* (FAGUNDES, 2011), *Zs*, *GenZ* (SLADEK, 2018). Tem como característica principal, o fato de serem nativos digitais e estarem em um mundo sem fronteira, onde a informação e a conexão com as outras pessoas, ficam a um clique.

Em relação às datas que definem essa geração, também não há um consenso. Para Nascimento *et al.* (2016) são os nascidos em meados dos anos 90, Turner (2015) define os nascidos entre 1993 e 2005, enquanto Fagundes (2011) considera os provenientes a partir de 1993. Em contrapartida, Chicca e Shellenbarger (2018), referem-se aos nascidos a partir de 1995, momento em que a *World Wide Web* é lançada. Também concordam Shawbel e McCrindle (2014 *apud* KUBÁTOVÁ, 2016) e Graal Research (2011 *apud* NOVKOVSKA e SERAFIMOVIC, 2018) com essa data de início da Geração Z, como sendo após 1995. Para Sladek (2018), são os nascidos entre 1996 e 2009.

Quanto à nomenclatura geração “Z”, encontramos duas versões. A primeira é apresentada por Levenfus (2002, p. 51), na qual a letra “Z” deriva do movimento de Zapear, caracterizando sua mudança para diversos canais de televisão, sem permanecer em nenhum; além dos outros diversos canais de comunicação que se utilizam em busca de se conectar ao mundo ao seu redor. A autora cita ainda, que o comportamento dessa geração de entrar em seu quarto não é para se refugiar do mundo, e sim, para abrir várias janelas e se relacionar com ele. A segunda versão, de acordo com Sladek (2018) é simbólica, uma vez que “Z” é a última letra do alfabeto, o que representa o fim de uma era, exaltando as grandes mudanças e rupturas com tradições e padrões ocorridas a partir da chegada dessa geração.

O comportamento imediatista e de multitarefa é bem característico dessa geração, sendo um diferencial, na medida em que são acostumados a ler, ouvir música e navegar nas redes sociais ao mesmo tempo. Apresentam uma velocidade de pensamento mais acelerada, tal qual a velocidade com que recebem informações, disputam jogos, navegam na internet e conhecem pessoas de forma virtual (FAGUNDES, 2011).

Também são mais criativos e empreendedores, veem a tecnologia como uma oportunidade de criar negócios; muitos dos membros dessa geração querem ter um negócio próprio e alguns deles já o possuem (MILLER, 2018). No âmbito do trabalho, buscam marcas inovadoras que criam conceitos, flexibilidade, apoiam a diversidade e que dão valor ao indivíduo (OWEN, 2018). Esperam resultados mais rápidos obtidos por meio de seus cargos, são impacientes, diretos e ativos, frutos de sua vivência no mundo digital.

Destaca-se que os membros dessa geração são muito competitivos, pois foram criados jogando ou assistindo esportes e debates; sem contar a competição que o próprio sistema educacional introduziu na vida desses jovens, ao considerar notas como critério para bolsas de estudo ou para entrar em grandes universidades, algo bem característico nos Estados Unidos e presente no Brasil no formato de vestibulares e testes seletivos, que fazem com que eles estejam sempre pensando em melhores resultados e em sair na frente dos seus concorrentes (MILLER, 2018).

Além disso, de acordo com Miller (2018) e Sladek (2018), apesar de estarem virtualmente conectado às pessoas, essa geração dá preferência para a comunicação pessoal; principalmente quando o assunto é relevante, preferem uma comunicação mais direta e autêntica, utilizando o *smartphone* quando não é possível falar pessoalmente; além disso, usam os dispositivos mais para o entretenimento. Ademais, como resultante de sua característica criativa, os jovens dessa geração, quando interessados em um determinado assunto se envolvem muito, contudo, trabalhos muito burocráticos e distantes do eixo tecnológico tendem a baixar o seu desempenho (NOVAES *et al.*, 2016).

Os Zs apresentam a característica de serem muito informados, devido a sua facilidade com as tecnologias, além de serem mais conectados com o que acontece no mundo (MILLER, 2018). Além disso, particularmente, os Zs estadunidenses viveram grandes crises, como os tiroteios em escolas, terrorismo, mudanças climáticas e a grande recessão, as quais, influenciaram em seu comportamento, tornando-os mais prudentes e sensatos (SLADEK, 2018); essa geração também é mais preocupada e envolvida com os problemas que ocorrem na sociedade, sendo não só protagonista de mudanças como também se adaptando facilmente a elas (MILLER, 2018).

**Figura 1: Síntese das principais características de cada geração**

<b>GERAÇÃO</b>	<b>ÉPOCA</b>	<b>ACONTECIMENTOS MARCANTES</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Tradicionalistas</b>	até 1945	Fim da Primeira Guerra Mundial e início da Segunda	Disciplina; padrões conservadores (família, lealdade, respeito à hierarquia)
<b>Baby Boomers</b>	1946 - 1964	Fim da Segunda Guerra Mundial	Inconformação com a realidade
<b>Geração X</b>	1965 - 1976	Recessões econômicas	Ceticismo; independência
<b>Geração Y</b>	1977 - 1994	Contato com novas tecnologias	Individualismo; independência

<b>Geração Z</b>	a partir de 1995	Difusão da <i>World Wide Web</i>	Natividade digital; imediatismo; multitarefas; criatividade; competitividade
------------------	------------------	----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chicca e Shellenbarger (2018); Fagundes (2011); Jacques *et al.* (2015); Lombardia (2008); Miller (2018); Nascimento *et al.* (2016); Oliveira (2010 *apud* NOVAES *et al.*, 2016); Sladek (2018); Turner (2015); Unglaub e Unglaub (2012); Zemke, Raines e Filipczak (2000).

Dessa forma, pode-se perceber que a geração Z tem características bastante distintas das anteriores, as quais podem, dentro de uma organização, ensejar vantagens competitivas com a sua capacidade de inovação, tecnologia e de adaptação às mudanças.

## 2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas (GP) passou a ser permeada por um enfoque estratégico em empresas ao redor do mundo, como reflexo das mudanças engendradas com o advento da globalização, o qual implicou, de acordo com Chiavenato (2014), em novas perspectivas acerca da atuação das pessoas nas organizações. É sabido que no surgimento dos primeiros departamentos de recursos humanos no início do século XX, em um contexto industrial, as pessoas eram consideradas apenas como recursos produtivos, tendo como principal objetivo o suprimento da organização com o quantitativo requerido, por meio apenas de ações tradicionais de admissões e demissões (CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014).

Com o passar do tempo, as mudanças que antes aconteciam lentamente dão-se de modo mais rápido, intenso e com um volume maior na atualidade (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Ivancevich (2008) e Pereira (2014), a gestão de pessoas se tornou muito mais que mero suporte operacional às atividades “mais importantes” das organizações, não por iniciativa das mesmas, mas por necessidade. Assim sendo, a ênfase estratégica vem tomando conta da gestão de pessoas nas últimas décadas, mantendo o tratamento individualizado da fase anterior, todavia com uma valorização das competências das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Diante disso, Chiavenato (2014) ressaltou que os gestores devem atuar conforme alguns processos, políticas e práticas estipuladas, que têm como finalidade atingir resultados amplificadores não somente para as pessoas em uma dimensão individual, como também para a empresa enquanto entidade com objetivos próprios.

As políticas de gestão de pessoas constituem um guia para as organizações orientarem suas práticas de gestão, no que diz respeito ao seu capital humano, e estão no centro do processo administrativo (ARMSTRONG, 2006; MCFARLAND, 1972). Para Fiuza (2010), essas políticas e práticas devem especialmente propiciar aos membros organizacionais, realização pessoal e profissional atendendo às necessidades básicas de conforto e bem-estar, desempenhando desse modo, um papel fundamental na retenção de talentos.

Tais políticas e práticas de GP contribuem para o alinhamento estratégico junto à alta administração, por isso são elementos fundamentais para uma boa relação entre o gestor de pessoas e o executivo principal da empresa (MCFARLAND, 1972), os quais, segundo Armstrong (2006) e McFarland (1972), não precisam necessariamente estarem formalizados. Para esses autores as políticas podem existir implicitamente na missão e valores da empresa, seguindo sua filosofia de gestão. No entanto, a falta de políticas formais favorece a tomada de decisão sujeita à vontade do gestor, o qual pode se deixar influenciar por características pessoais ou escolher o caminho mais rápido para a solução de problemas (MCFARLAND, 1972).

Por outro lado, a instituição de políticas formais ajuda os trabalhadores a entenderem os valores organizacionais e o que é esperado deles no contexto da organização, além de colocar sob controle do gestor os problemas cotidianos (ARMSTRONG, 2006; MCFARLAND, 1972). Nesse sentido, as políticas formais devem contar com uma cultura que encoraje e apoie a realização de suas práticas. Contudo, apesar dos pontos positivos quanto ao estabelecimento das políticas formais, as mesmas também podem apresentar desvantagens ao serem inflexíveis, restritivas e muitas vezes banalizada pelos integrantes da organização, além de conter informações abstratas, o que pode dificultar seu entendimento pelos trabalhadores (ARMSTRONG, 2006).

As políticas e práticas de gestão de pessoas são classificadas por Chiavenato (2014) em processos e atividades integradas, quais sejam: processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Iniciando pelos processos de agregar pessoas, esses dizem respeito a quem deve trabalhar na organização e envolvem o recrutamento e seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2014). Tendo em vista a importância das pessoas no contexto apresentado anteriormente, escolher candidatos com competências adequadas e que também queiram a ocupação oferecida tornou-se vital para uma boa gestão estratégica (BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014; IVANCEVICH, 2008).

Basicamente, o recrutamento é “o processo que visa atrair candidatos qualificados e em número suficiente para ocupar vagas em uma empresa” (PEREIRA, 2014, p. 63), e que naturalmente, também envolve o processo de seleção das pessoas atraídas, o qual se resume à escolha que a organização faz com base nesses candidatos, daqueles que melhor atendem aos parâmetros estipulados, isto é, os mais adequados ao preenchimento das posições disponíveis (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; IVANCEVICH, 2008).

No que tange à aplicação de pessoas, a avaliação de desempenho destaca-se por garantir que o rendimento das pessoas seja satisfatório, uma vez que já estejam integradas e familiarizadas com as atividades designadas no processo anterior (CHIAVENATO, 2014). Nesse processo, são definidos procedimentos que resultam em um relatório de desempenho, o qual deve ser disponibilizado periodicamente ao trabalhador, no intuito de ajudá-los a compreender suas funções, objetivos e suas experiências (BOHLANDER; SNELL, 2011).

O processo de recompensar pessoas, de acordo com Ivancevich (2008), é uma função da gestão de pessoas que abrange as recompensas oferecidas aos trabalhadores em troca de sua força de trabalho e de seu desempenho na empresa, podendo ser composta pela remuneração básica, pelos incentivos e pelos benefícios, ou seja, temos as recompensas financeiras diretas (salário direto, prêmios e comissões), indiretas (férias, gratificações e adicionais) e as não financeiras (reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, entre outras), as quais podem contribuir, em termos estratégicos, na atração e retenção de talentos (BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014).

Quanto ao processo de desenvolver pessoas, este tem como objetivo manter uma boa performance das pessoas altamente capacitadas e adequadas ao contexto organizacional, escolhidas no recrutamento e seleção e incentivadas por meio de ações baseadas em avaliações de desempenho e recompensas motivacionais, visando a manutenção de resultados favoráveis entregues por esses importantes ativos mediante seu treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014; IVANCEVICH, 2008).

Desse modo, o treinamento envolve a transmissão de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o desempenho das atividades do cargo que foi atribuído ao trabalhador (CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014). Segundo Chiavenato (2014), é constituído de forma cíclica em quatro etapas: o diagnóstico das necessidades de treinamento

presentes ou futuras; o desenho do programa de treinamento a ser desenvolvido, a implementação desse programa e a avaliação dos resultados advindos do mesmo.

O conceito de desenvolvimento, por sua vez, pouco difere da ideia de treinamento, já que também tem como objetivo estimular o aprendizado dos trabalhadores (BOHLANDER; SNELL, 2011). Entretanto, focaliza cargos futuros e as novas habilidades que serão posteriormente requeridas (CHIAVENATO, 2014). Assim, para Ivancevich (2008), o treinamento ajuda o funcionário a realizar melhor o trabalho que ele já executa, enquanto o desenvolvimento prepara o funcionário para o futuro, enfatizando o aprendizado e o crescimento pessoal.

Sobre o processo de manter pessoas, Chiavenato (2014) afirma que pessoas satisfeitas e motivadas, a partir de condições ambientais e psicológicas adequadas, que incluem relações de trabalho, higiene, segurança e qualidade de vida, desejam permanecer na empresa por períodos maiores. Assim, a higiene no trabalho (HT), se dá por uma série de procedimentos que objetiva assegurar a saúde física e mental do trabalhador no que diz respeito ao desempenho de suas funções (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004). Nessa perspectiva, a HT se preocupa basicamente com as condições de natureza física do trabalho, isto é, com a iluminação, temperatura, ruídos e ventilação, em suma, o conforto ambiental (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 2014).

Enquanto a higiene no trabalho relaciona-se aos aspectos físicos do ambiente, a saúde no que lhe concerne, trata do bem-estar físico e mental dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, a ergonomia contribui para o conforto físico do trabalhador, uma vez que tem como objetivo reduzir ao máximo o esforço empregado nas atividades cotidianas (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004). Quando o assunto é o bem-estar mental, o estresse e o esgotamento devem ser evitados, pois podem levar a doenças graves como a depressão, ansiedade e até mesmo ao alcoolismo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014) e Pereira (2014), a segurança no trabalho envolve um conjunto de técnicas implementadas que visam a prevenção de acidentes seja por meio da eliminação das condições inseguras de trabalho, ou pela instrução dos trabalhadores a adotarem práticas preventivas no ambiente de trabalho. Além das preocupações com o bem-estar físico e mental das pessoas e com o conforto do ambiente onde elas desenvolvem suas atividades, é importante que a empresa possibilite também a satisfação psicológica e social, ou seja, proporcione uma boa qualidade de vida no trabalho ao atender as necessidades individuais e respeitar os diferentes estilos de vida de seus trabalhadores (CHIAVENATO, 2014; PEREIRA, 2014).

O último processo elencado por Chiavenato (2014), é o de monitoramento, que engloba o banco de dados e sistemas de informação de gestão de pessoas. De acordo com Stair e Reynolds (2015) o sistema de informação (SI) é composto por um agrupamento de elementos inter-relacionados que coletam e armazenam dados e informações. Este sistema é composto por um conjunto ordenado de informações que se comunicam entre si, dispostos em um ou mais arquivos, a fim de amparar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos, garantindo o funcionamento organizacional dentro dos parâmetros esperados (CHIAVENATO, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois objetivou entender os elementos implícitos de um acontecimento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), isto é, na implementação de políticas e práticas direcionadas à geração Z; e uma abordagem descritiva, por relatar as características de um determinado grupo de pessoas e ou levantar possíveis relações entre elas

(GIL, 2002). Os dados foram coletados por meio de questionário e de entrevista, os quais são instrumentos comumente utilizados em estudos descritivos (CERVO; BERVIAN, 2002; TRIVIÑOS, 1987).

A coleta de dados foi realizada junto às empresas de Maringá (PR) e região, vencedoras do prêmio *Top of Mind* 2019 (ADECON, 2019), no período de julho a setembro de 2020, em duas etapas: na primeira, realizou-se a aplicação de questionários com informações sobre os processos de gestão de pessoas e, na segunda, foram realizadas entrevistas com os gestores que aceitaram concedê-las, a fim de obter informações adicionais sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas. Todas as 78 empresas vencedoras do respectivo prêmio que compôs a população da pesquisa foram contatadas em um primeiro momento via *e-mail* e telefone.

Na primeira etapa, referente à aplicação dos questionários, constituído por perguntas abertas e fechadas, retornaram 21 questionários entre os dias 13/07/2020 e 10/08/2020. Além disso, como critério para a constituição da amostra, foi considerada a existência de trabalhadores da Geração Z no quadro funcional das empresas respondentes (Figura 2). Assim, a amostra ficou constituída inicialmente por 20 empresas, e devido ao fato de que muitas não puderam participar da segunda etapa do levantamento de dados, isto é, da entrevista, a amostra final ficou composta por 12 empresas (Figura 3).

A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, que permitiu um maior envolvimento e controle do processo (TRIVIÑOS, 1987). Devido à pandemia da COVID-19, as entrevistas foram realizadas por telefone de 25/08/2020 a 26/09/2020.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para preservar a identidade das empresas participantes da pesquisa, foram atribuídas no lugar do nome, letras do alfabeto. O perfil das mesmas, bem como, os principais indicativos sobre os processos de gestão de pessoas, estão sintetizados na Figura 2.

**Figura 2: Perfil das empresas participantes da pesquisa – 1ª Etapa da pesquisa**

EMPRESA	PORTE <sup>1</sup>	SETOR	TEMPO DE ATUAÇÃO	RECRUT. E SELEÇÃO	TREIN. E DESENVOLV.	AVAL. DE DESEMP.	REMUNERAÇÃO	SEGUR., HIGIENE QUAL. DE VIDA NO TRAB.	PARTICIPAÇÃO DA ENTREVISTA?	ENTREVISTADO
A	Pequeno	Concessionária	65 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E1
B	Grande	Agronegócio	57 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E2
C	Pequeno	Rádio	39 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E3
D	Pequeno	Academia	32 anos	Possui	Possui	Não possui	Possui	Não possui	Não	
E	Médio	Imobiliária	21 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Não possui	Não	
F	Pequeno	Academia	5 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E4
G	Médio	Academia	24 anos	Possui	Possui	Não possui	Possui	Não possui	Sim	E5
H	Grande	Shopping	31 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E6
I	Micro	Bar	20 anos	Possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não	
J	Pequeno	Bar	11 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Não	
K	Pequeno	Academia	37 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Não possui	Sim	E7
L	Pequeno	Shopping	10 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E8
M	Pequeno	Livraria	42 anos	Possui	Não possui	Não possui	Possui	Não possui	Não	
N	Médio	Lojas de materiais de construção	24 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E9
O	Pequeno	Pizzaria	10 anos	Possui	Possui	Não possui	Possui	Possui	Não	
P	Pequeno	Imobiliária	44 anos	Possui	Possui	Não possui	Possui	Possui	Sim	E10
Q	Pequeno	Sorveteria	50 anos	Possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não	
R	Pequeno	Loja de roupas	48 anos	Possui	Possui	Possui	Não possui	Não possui	Não	
S	Pequeno	Salão de cabeleireiro	40 anos	Possui	Possui	Possui	Não possui	Possui	Sim	E11
T	Médio	TV	12 anos	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui	Sim	E12

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos dados coletados, identificou-se que a principal preocupação dos gestores das empresas que participaram da entrevista, no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção, é a instabilidade da Geração Z em permanecer no cargo a ser ocupado, bem como, a falta de interesse em desenvolver uma carreira na empresa, como observa o E4 (gestor da empresa F) ao mencionar que “parece que não se satisfazem, estão sempre em busca de outras coisas. Hoje já muitas pessoas não têm cultura de entrar numa (sic) empresa e criar carreira na empresa, buscam empregos melhores”, algo também presente na fala do E9 (gestor da empresa N), “ficam por pouco tempo na empresa pois buscam a empresa perfeita e têm dificuldade em avaliar o futuro”. As características mencionadas por esses gestores podem ser atribuídas ao senso empreendedor, imediatista e impaciente que marcam essa geração (MILLER, 2018).

Este ponto foi mencionado primeiramente no questionário aplicado, no qual as características restritivas dessa geração que se sobressaíram, foram: a impaciência presente na personalidade desses jovens, imediatismo por respostas e a limitação em fazer o mínimo solicitado por seus superiores.

Porém, o que se percebeu foi uma posição confortável por parte das empresas, as quais pareceram pouco interessadas em modificar e adequar seu modo de gestão a essa nova realidade, algo necessário para uma gestão estratégica de pessoas (IVANCEVICH, 2008). Assim, constatou-se uma lacuna nas políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas aos jovens da Geração Z, a qual pode reforçar essa postura mais apática adotada por eles, na medida em que suas qualidades não são incentivadas e valorizadas.

As empresas analisadas não possuem um processo de treinamento e desenvolvimento específico para a Geração Z, o qual ocorre da mesma forma para todos os funcionários, como

<sup>1</sup> Microempresa: até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte: de 10 a 49 empregados; Empresa de médio Porte: de 50 a 99 empregados; Grandes empresas: 100 ou mais empregados. Números para empresas do comércio e prestadoras de serviço (SEBRAE, 2013).

no exemplo de um dos gestores (E9 da empresa N) que afirmou: “não vejo diferença, aplica-se o mesmo treinamento para toda a equipe”. Nesse ponto foi avaliado que os jovens dessa geração aprendem mais rápido, como citado pelo entrevistado da empresa B (E2) ao afirmar que “aprendem rápido, *sprints*<sup>2</sup> rápidos, ferramentas novas, eles aprendem muito rápido”. Em geral, os gestores destacaram que os integrantes da geração Z são mais abertos às mudanças e ao desenvolvimento, tendo sido muito citada a facilidade que possuem com a tecnologia, uma vez que, de acordo com Fagundes (2011) e Miller (2018), a geração Z apresenta uma velocidade de pensamento mais acelerada, maior facilidade com as tecnologias, além de serem mais conectados com o que acontece no mundo.

Por outro lado, entre as dificuldades apontadas pelos gestores entrevistados, foi frequente a menção sobre o fato de os jovens dessa geração serem ansiosos, bem como, não terem desenvolvido uma metodologia de treinamento que contribua para o aprendizado dessa geração. Outro ponto muito citado foi a falta de foco, pois como afirma o entrevistado E12 (gestor da empresa T) “tem que ser muito interessante para eles se sentirem treinados, o que não interessa, não prestam atenção”, aspecto esse que talvez poderia ser minimizado se práticas inovadoras de GP fossem implementadas, considerando a capacidade criativa desses jovens, a qual é enfatizada por interações tecnológicas e pelo distanciamento de trabalhos burocráticos (NOVAES *et al.*, 2016).

No que concerne à avaliação de desempenho, as empresas em que ela ocorre é de forma mais institucionalizada, mesmo que não tenham desenvolvido ações especiais aos funcionários mais jovens. Relataram que adotam o modelo baseado em relatórios, o qual proporciona aos funcionários informações para compreender suas funções, objetivos e experiências (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Vale destacar que para 66% das empresas pesquisadas, essa geração vem trazendo contribuições significativas quanto ao acesso às novas tecnologias, com posturas de multitarefa, flexibilidade e disposição, além de comprometimento e envolvimento em projetos de inovação e melhorias e que, para 50% das empresas, houve um aumento de produtividade com o ingresso dos jovens da geração Z. Essas características de serem multitarefa e de terem facilidade com novas tecnologias, aspecto unânime entre as empresas, também foram ressaltadas no questionário, quando perguntado a respeito das características que contribuem para o desempenho da organização.

Independentemente da formalização ou não do processo de avaliação de desempenho, bem como, de práticas específicas ou não aos integrantes da geração Z, faz-se necessário que as empresas indiquem o que se espera deles, para que possam entender e desempenhar eficazmente o seu papel na organização (ARMSTRONG, 2006; MCFARLAND, 1972). Desse modo, infere-se que para garantir uma maior produtividade, a empresa deve adaptar suas práticas de avaliação de desempenho, sejam formais ou informais, às características que marcam essa geração.

Em relação ao processo de recompensar pessoas, as empresas analisadas seguem o padrão estipulado pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) de recompensas financeiras diretas e indiretas, as quais retribuem minimamente o esforço despendido no trabalho pelos funcionários (BOHLANDER; SNELL, 2011; CHIAVENATO, 2014). Além disso, também foi identificado a adoção de recompensas indiretas, ou seja, benefícios que contribuem estrategicamente em termos de atração e retenção de talentos (BOHLANDER; SNELL, 2011).

Em pesquisa anterior, Mesquita, Oliveira e Munhoz (2019) demonstraram que os jovens da Geração Z valorizam um estilo de vida alinhado com suas necessidades pessoais. Sendo assim, as empresas têm muito a ganhar com a implementação de recompensas e benefícios mais adequados que levem esse aspecto em consideração. Ademais, a falta de incentivos como forma

---

2 *Sprint* é um conceito de uma metodologia de gerenciamento de projetos, o SCRUM, que consiste em eventos com duração fixa, em que uma nova começa após o término da anterior (SCHWABE; SUTHERLAND, 2020).

de recompensa, ignora o instinto competitivo que marca a Geração Z, o qual poderia contribuir para a motivação mais efetiva dessas pessoas levando-se em consideração o seu desempenho (CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2014; MILLER, 2018).

No questionário aplicado foi constatado esse aspecto da desmotivação, em razão da posição operacional que grande parte desses jovens ocupavam no momento da pesquisa, e por desenvolverem atividades mais rotineiras. Assim, como destaca Novaes *et al.* (2016), é esperado que haja uma baixa no desempenho de pessoas movidas a desafios e formas inovadoras, ao desempenharem as atividades cotidianas. É nesse sentido que práticas inovadoras que estimulem a criatividade são importantes, impondo desafios saudáveis para o crescimento organizacional e pessoal dos funcionários (FIUZA, 2010; MCFARLAND, 1972).

As práticas de segurança e higiene no trabalho nas empresas analisadas, com exceção daquelas que não as adotam, são viabilizadas por meio de equipamentos de proteção, objetos e equipamentos ergonômicos, bem como, por profissionais específicos da área, oferecendo condições mínimas de trabalho em ambientes confortáveis (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 2014). Além disso, todas as empresas relataram a adoção de novas práticas de saúde e segurança prescritas pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em função da pandemia da COVID-19.

No que tange à qualidade de vida no trabalho, foi possível constatar que apenas três empresas possuem um programa específico. Dessa forma, nota-se a falta de atenção das demais empresas nesse sentido, o que pode estar relacionado às dificuldades que elas relataram em relação ao engajamento, falta de foco e menor permanência da geração Z dentro da empresa. Vale ressaltar que, de acordo com Pereira (2014), a qualidade de vida no trabalho visa melhorar a satisfação e a energia que move o trabalhador para atingir resultados.

Quando analisadas as relações de trabalho e a socialização organizacional, mais uma vez ficou evidente que a maioria das empresas não estão se atentando para práticas exclusivas para a geração Z, tanto para se adequarem às diferenças dessa geração, quanto para retê-la. Por outro lado, as empresas apontaram, em sua maioria, dificuldades ao liderar a mesma, pela falta de foco e opinião forte, que muitas vezes levam à embates entre diferentes funcionários na empresa, como afirma o entrevistado E5 (empresa G): “Hoje com o celular perde muito foco, é uma boa ferramenta, mas tira um pouco o comprometimento durante o momento de trabalho. Questão de buscar coisas para se desenvolver, perdem muito tempo com internet, mas não se desenvolvem muito”.

A Figura 3 apresenta a síntese das análises sobre as relações de trabalho e socialização organizacional.

**Figura 3: Relações de trabalho e socialização organizacional nas empresas analisadas – Amostra final (empresas que participaram da 2ª etapa – entrevista)**

EMPRESA	PAPEL DA GP	DIFICULDADE EM LIDERAR A GER. Z	AÇÕES P/ SE ADEQUAR A GER. Z	PREOCUPAÇÃO COM A RETENÇÃO ESPECÍF. DA GER. Z
A	Estratégico	Se dispersam fácil	Não possui	Não possui
B	Estratégico	Falta de empatia	Não possui	Não possui
C	Operacional	Opinião forte e teimosia	Não possui	Não possui
F	Operacional	Falta de interesse em atividades não desejadas	Não possui	Não possui
G	Operacional	Falta de comprometimento e de foco e opinião forte	Não possui	Não possui
H	Estratégico	Não tem	Não possui	Não possui
K	Operacional	Rebeldes e opinião forte	Não possui	Não possui

L	Estratégico	Posicionamento único, pensam diferente	Possui	Não possui
N	Estratégico	Imediatismo	Possui	Não possui
P	Estratégico	Falta de foco, de dedicação e de agilidade	Não possui	Não possui
S	Operacional	Falta de interesse e de comprometimento	Não possui	Não possui
T	Operacional	Não tem	Não possui	Possui

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O objetivo inicial da presente pesquisa foi identificar políticas e práticas organizacionais em gestão de pessoas implementadas pelas empresas de destaque na região de Maringá (PR), vencedoras do Prêmio *Top of Mind* 2019 (ADECON, 2019), em decorrência da inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Para tanto, foi necessário entender as características dessa geração e as percepções das empresas em relação a ela.

Com o apoio da revisão da literatura, delineou-se as características mais marcantes dessa geração, como a natividade digital e a consequente facilidade no manuseio de tecnologias; as rupturas com padrões tradicionalmente observados nas organizações, sejam elas empresas ou não; e, a capacidade multitarefa, isto é, a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Tudo isso decorre do espírito empreendedor dos jovens dessa geração, os quais também são mais criativos, diretos e ativos, bem como, autênticos e mais informados.

Com base nos dados coletados, observou-se que tais especificidades não influenciaram a implementação de práticas de gestão de pessoas que incentivem e estimulem os aspectos pontuados anteriormente, deixando de lado uma nova demanda que já é realidade. Contudo, as empresas participantes da pesquisa fazem, ao menos minimamente, uso de práticas tradicionais, principalmente voltadas ao recrutamento e seleção, recompensas, treinamento e desenvolvimento.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas participantes da pesquisa, foi possível conhecer as contribuições e limitações que a Geração Z vem apresentando. Dentre as principais contribuições dessa geração, se destaca a facilidade que ela tem no manuseio das tecnologias, seguido da sua capacidade multitarefa. Também foi mencionada a capacidade que eles têm de aprender rápido e de trazerem inovações para as empresas.

No tocante às limitações apresentadas pela geração Z sob a ótica dos gestores, constatou-se que no processo de recrutamento e seleção, a instabilidade e a falta de interesse em desenvolver uma carreira na organização por parte dos jovens da geração Z, advindas de características como a ansiedade, impaciência e senso empreendedor, implica em desinteresse em permanecer por um longo período na empresa.

Quando abordado sobre os programas de treinamento e desenvolvimento, a falta de foco e a ansiedade foram novamente citados como os principais empecilhos na implementação de tais programas. No que tange à avaliação de desempenho, identificou-se que a maioria das empresas não têm esse processo formalizado, ou ao menos práticas que auxiliem, não só a geração Z, como todo o quadro funcional, a compreender o seu papel na organização e o que se espera deles. Já em termos de recompensas, as empresas precisam reconhecer as diferentes necessidades pessoais e sobretudo geracionais neste caso, para que haja de fato melhor desempenho e maior motivação para todos os seus integrantes.

Frente a esse contexto, vislumbra-se a necessidade de haver um movimento por parte das empresas no que se refere às práticas organizacionais em gestão de pessoas, não tratando a

área apenas como um suporte operacional, mas com uma abordagem e atuação, estratégica. Desse modo, faz-se necessário um olhar para a adequação e desenvolvimento de seus trabalhadores, especialmente em relação a geração Z, caso contrário, continuarão perdendo a oportunidade de melhorar sua dinâmica organizacional, e principalmente, de se beneficiarem das especificidades trazidas pelos jovens entrantes no mercado de trabalho.

Nesse sentido, a ênfase estratégica em definir políticas e práticas de gestão de pessoas é fundamental, bem como, a criação de um ambiente acolhedor considerando os diferentes perfis e especificidades geracionais, por meio do qual, viabiliza-se a introdução de novas ações que possibilitem não somente o alcance dos objetivos organizacionais, mas também dos individuais.

Por fim, a pesquisa possibilitou constatar que a maioria das empresas da região de Maringá (PR), ainda não estão atentas à nova realidade trazida pela Geração Z, ignorando seu potencial e possíveis benefícios advindos com a implementação de políticas e práticas específicas para essa geração.

Como limitações do estudo, pode-se citar o número reduzido de empresas respondentes do questionário e da entrevista, que foi apenas de 25% da população da pesquisa. Além disso, nem todos os segmentos premiados no *Top of Mind* 2019 foram incluídos no trabalho, em razão dos critérios adotados para a coleta de dados. Assim, houve uma concentração de empresas de pequeno e médio porte, a qual inferimos que acabou gerando uma similaridade nas características, influenciando na concentração de determinados pontos de vista a respeito da geração Z e na adoção das práticas de gestão de pessoas.

Desse modo, como sugestão para futuras pesquisas, pontua-se a continuidade da investigação nos próximos anos, bem como, a ampliação da amostra a ser pesquisada, abrangendo, se possível, mais segmentos e mais empresas de grande porte.

## REFERÊNCIAS

ADECON – Empresa Júnior de Consultoria. Vencedores Prêmio *Top of Mind* 2019. Disponível em: <<https://www.adeconconsultoria.com.br/pesquisa-top-of-mind-maringa-2019/>>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed. Londres: Kogan Page, 2006.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHICCA, J; SHELLLENBARGER, T. Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. **Teaching and Learning in Nursing**, Indiana, n.13, p. 180-184, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1557308718300520>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre**. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia (Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>>. Acesso em 17 mar. 2020.

FILHO, J. F.; LEMOS, J. F. de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. Tradução Suely Sonoe Cuccio. 10. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

JACQUES, T. C. *et al.* Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira - MG. 2015. **Revista Pensamento Contemporâneo na Administração**, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p.67-85, jun./set. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

KUBÁTOVÁ, J. Work-related attitudes of czech generation z: international comparison. **Central European Business Review**, v. 5, n. 4, 2016. Disponível em: <<http://oaji.net/articles/2017/1215-1487083598.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

LEVENFUS, R. S. Geração zapping e o sujeito da orientação vocacional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação vocacional/ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 51.

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

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**. 3. ed. Australia, McCrindle Research Pty Ltd, 2014.

MCFARLAND, D. E. **Administración de personal: teoría y práctica**. México: Fondo de cultura económica, 1972.

MESQUITA, A. D.; OLIVEIRA, L. C.; MUNHOZ, G. S. A atuação dos integrantes da Geração Z nas organizações: perspectivas dos acadêmicos do curso de Administração da UEM. In: SEMAD - SEMANA DO ADMINISTRADOR DA UEM, 39, 2019, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2019. Disponível em: <<http://www.eventos.uem.br/index.php/semad/39semad/schedConf/presentations>>. Acesso em: 03 out. 2020.

MILLER, J. **Um jovem de 16 anos explica 10 coisas que você precisa saber sobre a geração Z**. 2018. Disponível em: <<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>>. Acesso em: 25 fev. 2020.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27381/0>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

NOVAES, T. *et al.* Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 16., 2016, Caxias do Sul. **Resumo de trabalhos...** Caxias do Sul: UCS, 2016. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappga/paper/viewFile/4869/1569>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

NOVKOVSKA, B.; SERAFIMOVIC, G. Recognizing the vulnerability of Generation Z to economic and social risks. **UTMS Journal of Economics**, Escócia, v. 9, p. 29-37, 2018.

OWEN, S. A equação da geração Z. **WGSN**, 2018. Disponível em: <[https://www.wgsn.com/assets/marketing/emails/2018/GenZ\\_equation/public/Gen\\_Z\\_Equation\\_public\\_pt.pdf](https://www.wgsn.com/assets/marketing/emails/2018/GenZ_equation/public/Gen_Z_Equation_public_pt.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2020.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHWABER, J.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum – The rules of the game**. 2020. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília: DIEESE, 2013. Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SLADEK, S. Ready or not: here comes Z. **XYZ University**, 2018. Disponível em: <<https://www.xyzuniversity.com/ready-or-not-here-comes-z-download/>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7. 24.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, A. Generation Z: technology and social interest. **The Journal of Individual Psychology**, v. 71, n. 2, p. 103 - 113, 2015.

UNGLAUB, E.; UNGLAUB, D. L. Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. **Acta Científica**, Engenheiro Coelho, v. 21, n. 3, p. 99-107, set./dez. 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>>. Acesso em: 7 abr. 2021.

VIEGAS, R.V. de M.C. **Geração Alpha: um estudo de caso no núcleo de educação infantil da UFRN**. 2015. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Choque de gerações. **Executive Digest**, Lisboa, n. 65. mar. 2000. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/15899660/Choque-de-Geracoes>>. Acesso em: abr.2020.