UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE GESTÃO

Fernanda De Pietro Antunes

Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais

Florianópolis
2025

Fernanda De Pietro Antunes

Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.
Orientador: Luiz Alberton, Dr.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

De Pietro Antunes, Fernanda
Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais / Fernanda De Pietro Antunes ; orientador, Luiz Alberton, 2025.
90 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Planejamento e Controle de Gestão. 2. Geração Z. 3. Mercado de trabalho. 4. Liderança. 5. Turnover. I. Alberton, Luiz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão. III. Título.

Fernanda De Pietro Antunes

Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Fabrícia Silva da Rosa, Dra.
Instituição UFSC

Prof. Valdirene Gasparetto, Dra.
Instituição UFSC

Prof. Taís Flores da Motta, Dra.
Instituição Unisinos

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Documento assinado digitalmente
Valmir Emil Hoffmann
Data: 20/03/2025 14:29:48-0300
CPF: ***.987.299-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

ICP-Edu

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Documento assinado digitalmente
Luiz Alberton
Data: 20/03/2025 14:25:46-0300
CPF: ***.459.989-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

ICP-Edu

Prof. Luiz Alberton, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que apoiaram meus esforços ao longo do mestrado, em especial ao meu marido, pais e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de ingressar em um curso de mestrado, dentro de uma instituição pública de ensino. Somente Ele sabe o quanto sonhei, esperei e batalhei por este momento.

Também sou grata por ter ao meu lado meu marido, Diocleciano Fernandes, motivando-me e incentivando-me diariamente. Ele é peça principal de meu desenvolvimento constante, como pessoa, profissional, mulher e estudante.

Estendo meu agradecimento aos meus pais, Adolfina Reis De Pietro e José Fernando de Pinho Antunes, e ao meu irmão, Leonardo De Pietro Antunes por sempre me estenderem a mão quando foi necessário, escutando-me atentamente e oferecendo conforto nos momentos mais difíceis. Eles são a base da minha existência.

Ao longo da minha jornada acadêmica sou grata por ter conhecido colegas incríveis, como a Juliana dos Anjos e o Ângelo Brait, os quais foram essenciais para meu conhecimento e parceria.

Aos professores do curso por seus ensinamentos, contribuições e troca de experiência, em especial à meu orientador de pesquisa, professor Luiz Alberton, por sua incansável paciência, tolerância e bom humor.

E aos meus familiares, amigos, colegas de trabalho, gestora e empresa, por tornarem o mestrado um momento engrandecedor em minha vida, auxiliando nesta trajetória de estudos e pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as características da geração Z no ambiente de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desta geração nas organizações. Para isto, foram aplicados dois questionários quanti-qualitativos como instrumento de coleta de dados, sendo um dedicado à geração Z cujo foco era identificar características da geração Z no ambiente de trabalho dentro de organizações profissionais da região sul do Brasil e outro focado nos líderes destes profissionais, para identificar a percepção dos líderes sobre os motivos do *turnove*r da geração Z. Foram coletados 60 questionários da geração Z e 47 dos líderes, através *Google Forms*, aplicado no *LinkedIn*. Os entrevistados pertencem a região sul do país (Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná) e possuem experiência profissional. Os resultados mais relevantes foram em relação às expectativas da geração Z sobre o trabalho, os quais buscam por empresas mais flexíveis, com uma comunicação direta, líderes mais próximos da equipe, ações de engajamento constantes e desafios de trabalho, para realizarem atividades rotineiras de forma mais lúdica. Os líderes por sua vez estão se adaptando à nova realidade de seus times, os quais são permeados por equipes de diferentes gerações, as quais possuem um relacionamento mais harmonioso quando possuem idades mais semelhantes, assim evitando conflitos internos e rivalidades. Além disso, a geração Z é impaciente, hiperconectada e imediatista, cujos traços trazem consigo para as organizações, as quais precisarão se adaptar para evitar o *turnover* destes profissionais. As empresas precisarão se atentar a questões financeiras, ligadas ao salário e benefícios, a fim de conseguir manter por maior tempo seus jovens profissionais motivados em suas funções. A geração Z ainda demonstra valorizar a estabilidade, mas não possui apego a cargos, hierarquia e organizações, ela busca por qualidade de vida em um emprego que esteja alinhado com seus objetivos de vida pessoais.

Palavras-chave: Geração Z. Mercado de trabalho. Liderança. *Turnover*.

ABSTRACT

This research has as goal to analyze the characteristics of the generation Z in the workplace and the perception of leaders about the performance of this generation in organizations. For this, two quantitative-qualitative questionnaires were applied as a data collection instrument, one dedicated to generation Z whose focus was to identify characteristics of generation Z in the work environment within professional organizations in the southern region of Brazil and the other focused on the leaders of this professionals, to identify the leaders' perception of the reasons for generation Z turnover. It was collected 60 questionnaires from generation Z and 47 from leaders, using Google Forms, applied on LinkedIn. The interviewees belong to the southern region of the country (Santa Catarina, Rio Grande do Sul and Paraná) and have professional experience. The most relevant results were in relation to generation Z work expectations, which look for more flexible companies, with direct communication, closer leaders to the team, constant engagement actions and work challenges, to do work routine activities in a funnier way. Leaders, for their side, are adapting to the new reality of their teams, which are permeated by different generations, which have a more pleasant relationship when they are more similar in age, thus avoiding internal conflicts and rivalries. Generation Z is impatient, hyperconnected and immediate, traits that they bring with them to organizations, which will need to adapt to avoid the turnover of these professionals. Companies will need to pay attention to financial issues, as salary and benefits, to be able to keep their young professionals motivated in their roles for more time. Generation Z still values stability, but is not attached to positions, hierarchy and organizations, they look for life quality in a job that is aligned with their personal life goals.

Keywords: Generation Z. Workspace. Leadership. Turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 TEMA E PROBLEMA 11

1.2 OBJETIVOS 12

1.2.1 Objetivo Geral 12

1.2.2 Objetivos Específicos 12

1.3 JUSTIFICATIVA 13

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 15

2 REFERENCIAL TEÓRICO 17

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO 17

2.2 PERCEPÇÕES SOBRE A GERAÇÃO Z 22

2.3 LIDERANÇA JUNTO A PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z 28

3 METODOLOGIA 36

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO 36

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 37

3.3 ETAPAS DA PESQUISA 38

3.4 ANÁLISE DE DADOS 39

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 39

4 ANÁLISE DE DADOS 40

4.1 GERAÇÃO Z 40

4.2 LÍDERES DA GERAÇÃO Z 54

4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z E DOS LÍDERES 72

CONCLUSÃO 74

REFERÊNCIAS 774

APÊNDICE A - Questionários 80

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados o tema e problema, os objetivos, as justificativas e a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado de trabalho possui profissionais com diversas idades, competências, personalidades, ambições e *mindset*, os quais trazem um pouco de suas habilidades e conhecimentos para as organizações onde atuam. "As pessoas cada vez mais se tornam a peça principal da organização" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 49). De acordo com Galvão e Santos (2020), o aprofundamento sobre as características e os comportamentos das gerações de trabalhadores permite o rastreio sobre possíveis maneiras de reter profissionais nas organizações.

As organizações precisam estar preparadas para as novas gerações de trabalhadores, as quais trazem rupturas sobre padrões tradicionalmente utilizados (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021). Esta pesquisa tem como tema central a geração Z dentro do ambiente profissional das organizações brasileiras da região sul do país, bem como a relação junto aos seus líderes. Saltoratto *et al*. (2019) mencionam que é necessário compreender por que os jovens não estão dedicando maior tempo de carreira dentro de uma única empresa e/ou função, como ocorria no passado, bem como o que está afetando suas decisões.

É importante "que a organização mantenha seus talentos e consiga desenvolvê-los" (Lima *et al*., 2022, p. 7), pois isto gera menor *turnover* e despesas para as organizações, sejam elas financeiras, temporais, cognitivas, entre outras (Tavares, 2021). Segundo Mahmoud *et al.* (2021) um colaborador motivado sempre buscará trabalhar com o foco em prol dos objetivos da sua organização.

Esta pesquisa pretende ainda compreender as dificuldades dos líderes com os profissionais da geração Z no dia a dia de trabalho dentro das organizações do sul do país. Eles nasceram no auge da tecnologia, dentro de uma realidade hiperconectada e na qual não conseguem viver sem a internet (Côrrea, 2024), cujo efeito moldou sua maneira de agir, se relacionar, pensar e conduzir a vida, tanto pessoalmente quanto profissionalmente (Rech; Viêra; Anschau, 2017). Eles "são considerados ávidos, inquietos, superconectados e estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores" (Bezerra *et al*., 2019, p. 138).

O conhecimento a ser adquirido tende a auxiliar líderes a curto e longo prazo (Russel, 2016), pois visa reduzir situações de conflitos nas equipes e minimizar dificudades, tornando-

as em desafios do time. Segundo Martins e Flinck (2023), a gestão de pessoas precisa ser repensada e reformulada constantemente, assim como as novas gerações que estão emergindo no mercado de trabalho também precisam ser conhecidas e estudadas. As experiências e habilidades requeridas no futuro das empresas serão muito diferentes das atuais (Marr, 2022), e os profissionais de diferentes gerações devem ser capazes de agir coletivamente, interagindo e integrando ações diárias, a fim de se alcançar uma conexão eficaz para as organizações onde atuam (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021).

Para ajudar no processo na diminuição de *turnover* dos profissionais da geração Z nas organizações, esta pesquisa visa auxiliar líderes em como agir mais assertivamente no ambiente de trabalho, tomarem melhores decisões e construírem um relacionamento efetivo e duradouro com a geração Z, visto que a chegada destes profissionais pode estar mudando o contexto atual das organizações brasileiras em suas dinâmicas internas.

Portanto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão-problema: quais são as características da geração Z no ambiente de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desta geração nas organizações?

1.2 OBJETIVOS

Nas seções a seguir estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste TCC.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as características da geração Z no ambiente de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desta geração nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de que o objetivo geral seja atingido, tem-se como objetivos específicos:

a) Identificar características da geração Z e percepções do ambiente de trabalho.

b) Identificar a percepção dos líderes sobre as características e comportamentos da geração Z no ambiente de trabalho.

c) Analisar o relacionamento entre a geração Z e os líderes dentro de organizações profissionais da região sul do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é relevante no cunho bibliográfico para a melhor compreensão em relação à geração Z, constituída pelos trabalhadores mais jovens do mercado de trabalho atual e que ocupará a maior quantidade de cargos dos próximos anos (Mahmoud *et al.*, 2021). Em pouco tempo os profissionais da geração Z serão a principal força de trabalho disponível para as organizações (Galvão; Santos, 2020) e com o conhecimento adequado sobre suas principais características, será mais assertivo para as lideranças criarem estratégicas de como trabalharem e desenvolverem suas equipes. De acordo com Boldrini e Lucena (2014), é fundamental conhecer peculiaridades individuais de cada pessoa, pois assim as organizações conseguem se adaptar adequadamente para receberem e manterem seus empregados por mais tempo, executando atividades com melhores resultados.

Quanto ao cunho científico, foram encontrados catorze artigos nacionais e dez internacionais voltados para a área temática mais específica desta pesquisa, com maior foco nos objetivos a serem atingidos. Nestes estudos foi possível conhecer o trabalho de Bezerra *et al*. (2019), Saltoratto *et al*. (2019), Gabrielova e Buchko (2021) e de Mesquita, Côrrea (2024), Oliveira e Munhoz (2020), os quais trataram sobre a geração Z dentro do mercado de trabalho, enquanto o artigo de Boldrini e Lucena (2014) aborda sobre os desafios enfrentados com esta geração.

Chaicoski, Forlin e Baade (2021) mostraram quais são as âncoras de carreira da geração Z, os quais foram estudados sobre suas características por Colet e Mozatto (2019), Cresnar e Nedelko (2020), Elenga e Krishnaswamy (2023) e Talmon (2019). Já Tavares (2021), Russel (2016), Galvão (2020) e Rech, Viêra Anschau (2017) abordam como as empresas estão começando a pensar em reter talentos da geração Z, enquanto Lima *et al*. (2022) mostram fatores profissionais motivadores destes jovens.

Mahmoud *et al*. (2021) e Martins e Flinck (2023) trazem informações sobre a diferença entre gerações no contexto profissional, enquanto Barhate e Dirani (2021) fazem uma revisão da literatura existente sobre esta nova geração de trabalho. Já Brentegani, Silva e Munhoz (2021) trazem um estudo de caso do estado do Paraná, junto à geração Z, ao passo que Jiang *et al.* (2024) mostram um estudo de caso internacional. Costa, Niz e Machado (2023) e Alves *et al.* (2023) contribuem sobre o conceito de *turnover*. Já Mattone (2021) e Favarin e Rubin (2024) abordam sobre liderança e novas formas de atuar junto à geração Z.

Este trabalho visa preencher a lacuna de pesquisa sobre a temática da geração Z e a liderança em relação a ela, propiciando *insights* de apoio aos líderes atuais das empresas brasileiras da região sul do país. De acordo como Rech; Viêra; Anschau (2017), isto se faz necessário pois há um aumento na quantidade de desafios, dificuldades por parte dos líderes em como trabalharem com a geração Z, preencherem vagas disponíveis e reduzirem o *turnover* dentro das organizações. Esta pesquisa contribui para as melhores práticas internas nas organizações, visto que elas "precisam reestruturar sua forma de gestão" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 61) e que esta área de pesquisa ainda é limitada em relação a dados (Barhate; Dirani, 2021).

Esta pesquisa possui contribuição prática, pois se propõe a estudar as dificuldades que os líderes enfrentam para liderarem a geração Z e fazê-los permanecerem em uma organização por maior tempo. A vontade de alguns trabalhadores de deixarem suas empresas atuais está aumentando (Tavares, 2021) e o *turnover* tende a crescer no mercado de trabalho com a entrada desta geração, afinal estes jovens profissionais já não almejam uma carreira duradora dentro de uma única empresa, como acontecia com as gerações anteriores (Saltoratto *et al*., 2019). Galvão e Santos (2020) aduzem que a geração Z não tem características de fidelização com as organizações onde trabalham. Portanto, compreender os motivos que causam este *turnover* é importante para apoiar os líderes a como reterem a geração.

Esta geração busca "incansavelmente aliar o seu trabalho com os valores que pregam na sua vida particular" (Rech, Viêra e Anschau, 2017, p. 163), isto é, eles procuram por organizações aderentes ao seu estilo de vida. Por esta razão, muitas vezes pedem conselhos a seus pais na hora da decisão sobre qual empresa escolher para trabalharem (Saltoratto *et al*., 2019).

De acordo com Boldrini e Lucena (2014), as empresas eram criadas anos atrás com o intuito de durarem para sempre, sendo consideradas muitas vezes como perfeitas para se trabalhar, sem a necessidade de ajustes. Este cenário tem passado por alterações e as organizações demonstram estarem em processos de desenvolvimento e melhorias contínuas (Martins; Flinck, 2023). Por outro lado, "algumas empresas ainda não estão preparadas para absorver o jovem" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 59), as quais precisarão se atualizar para continuarem competitivas e duradoras no mercado (Martins; Flinck, 2023). Assim, é necessário "conhecer as expectativas dos profissionais da geração Z a fim de que se fomentem discussões e propostas de práticas de gestão que vão ao encontro dos fatores esperados por essa geração" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 116). Ou seja, quanto mais preparada a empresa estiver, maior será a sua chance de reter e desenvolver estes jovens internamente.

Caso esta preparação não ocorra de maneira adequada, os jovens profissionais tendem a buscar novas oportunidades de trabalho em outros locais, onde realmente sejam vistos, valorizados e tenham a oportunidade de crescimento de carreira (Lima *et al*., 2022). Assim, "surge a necessidade de explorar seus talentos e desenvolvê-los dentro da organização" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 49).

Esta pesquisa pode contribuir também auxiliando líderes na construção de trabalho diário mais eficaz com à geração Z, onde as organizações tenderão a "ver os funcionários como agentes ativos e responsáveis pelo seu êxito" (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1028), pois serão capazes de abordar práticas mais relevantes com seus times, por meio da condução do trabalho direto de seus líderes com seus colaboradores. Ela também buscará servir como material de apoio para pesquisas acadêmicas, a fim de explorar as temáticas propostas em estudos futuros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro formado pela introdução do estudo, em que constam a apresentação do tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e estrutura. O segundo capítulo contém o referencial teórico, no qual há como temáticas a caracterização da geração Z no ambiente profissional, suas principais razões de *turnover* nas organizações e os principais desafios dos líderes em atuarem junto à esta geração. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados ao longo do trabalho. Já o quarto capítulo traz a análise dos resultados obtidos com a pesquisa,

enquanto o capítulo cinco demonstra a conclusão. Por fim, são apresentadas as referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda sobre a geração Z, explorando suas características e peculiaridades, fatores motivacionais dentro do ambiente profissional e como a liderança pode influenciar no desenvolvimento dos jovens profissionais, visando diminuir o *turnover* dentro das organizações.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para que seja possível se traçar um perfil mais detalhado sobre as pessoas são feitos estudos denominados pelo conceito de "geração", os quais ultrapassam a concepção de apenas pessoas nascidas em um mesmo intervalo de tempo (Bezerra *et al*., 2019). Ele diz respeito a "um grupo de indivíduos que partilham das mesmas experiências em idades similares" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 105). Com base nas gerações se torna viável compreender determinado grupos de pessoas em relação às suas ambições, motivações, anseios, sonhos, comportamentos e aspectos semelhantes de personalidade (Mahmoud *et al.*, 2021).

Segundo Chaicoski, Forlin e Baade (2021), cada geração influencia o mundo de uma maneira, pois com base em suas vivências dentro do mesmo contexto histórico e época, elas determinam comportamentos e atitudes que de certa forma moldarão a evolução da sociedade. "Cada geração traz suas peculiaridades e diferenças" (Lima *et al*., 2022, p. 3), isto faz com que cada uma se torne única, alterando o modo com que as pessoas e as organizações atuam. Por possuírem características em comum, as gerações se identificam entre si e conseguem se distinguir das demais gerações anteriores às suas (Galvão; Santos, 2020).

O mercado de trabalho é permeado por diferentes gerações, cujo dia a dia é pautado por suas diferenças e complementariedades. A interação entre elas é imprescindível, tendo como elo central as experiências em comuns e vivências coletivas (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021). Dentre as gerações encontradas dentro das empresas atuais destacam-se principalmente a geração X, Y e Z.

A geração X é constituída por pessoas que nasceram entre meados de 1965 a 1980 (Barhate; Dirani, 2021). Em sua maioria, são pessoas dedicam tempo à família, são mais céticos, autônomos, focados e acostumados a hierarquia formal (Mahmoud *et al.*, 2021). "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" (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021, p. 414).

Segundo Galvão e Santos (2020), a geração Y, referente aos nascidos em torno de 1980 à 1995 e também conhecida como *Millenials*, caracteriza-se por ser constituída de pessoas inquietas, dinâmicas, impacientes e motivadas por novos desafios constantes. Os profissionais da geração Y buscam o autoaperfeiçoamento, ascenção de carreira, valorização e reconhecimento (Cresnar; Nedelko, 2020). Para eles o sucesso não está ligado ao acúmulo de dinheiro e/ou patrimônio, eles almejam encontrar seu propósito individual em tudo que realizam, aproveitando sua jornada pessoal e profissional (Favarin; Rubin, 2024). São considerados confiantes, conectados e adaptáveis à mudanças, almejam que o trabalho seja um complemento de seu estilo de vida (Mahmoud *et al.*, 2021). Podem ser considerados ainda como individualistas e independentes, menos apegados à estabilidade de seus cargos e menos temerosos à hierarquia organizacional (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021).

O período oficial em que se inicia a geração Z ainda é discutido por inúmeros pesquisadores. No entanto, a literatura utilizada para esta pesquisa concorda que a geração Z nasceu a partir de 1995 (Lima *et al*., 2022; Gabrielova; Buchko, 2021), os quais vivem em países tecnologicamente avançados e são aderentes à revolução digital (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Desde crianças possuem contato com meios digitais, tecnologia e equipamentos eletrônicos (Lima *et al*., 2022). Segundo Rech, Viêra e Anschau (2017), o final da geração Z ainda é indeterminado, pois não há com exatidão um período para a troca desta geração para a sua sucessora. Algumas literaturas sugerem que ela se encerra em torno de 2012 (Barhate; Dirani, 2021; Gabrielova; Buchko, 2021), mas isto ainda é discutido por pesquisadores da área.

De acordo com Elenga e Krishnaswamy (2023) a geração que sucede a geração Z é conhecida como Alpha, a qual possui recentes estudos sobre sua caracterização. No entanto, devido a esta geração ainda ser muito jovem e não possuir idade suficiente para a entrada no mercado de trabalho, esta pesquisa não a abordará.

A geração Z também pode ser reconhecida por outras nomenclaturas, como por exemplo Zs, Zees, Zeds, Geração *online*, Geração Digital, *New Millenials* e Geração Conectada (Chaicoski; Forlin; Baade, 2021). Para esta pesquisa será utilizado apenas o termo "Geração Z", o qual é comumente mencionado em estudos da área. A letra Z tem origem da expressão

“zapear”, isto é, a ação de trocar rapidamente os canais da televisão no controle remoto (Martins; Flinck, 2023).

A geração Z possui desde cedo contato direto com meios tecnológicos, tais como celular, computador, *tablet* ou televisão (Rech; Viêra; Anschau, 2017). A geração Z aparenta estar constantemente *online* e junto de seus telefones durante todo o dia (Janssen, 2020). Eles recebem muita informação diária e compartilham inúmeros momentos de suas vidas, pois “se movimentam entre o *offline* e o *online*” (Bezerra *et al*., 2019, p. 137).

Eles desejam estar conectados com todo mundo, inclusive com seus gestores (Gabrielova; Buchko, 2021). Eles até mesmo criaram uma nova forma de comunicar-se com maior leveza e humor através de *memes* e *emojis* (Lima *et al*., 2022). Inúmeras vezes preferem demonstrar suas emoções ou até mesmo comunicar-se apenas com estes recursos mais visuais, sem ser necessário o uso de uma linguagem mais formal (Bezerra *et al*., 2019). O cotidiano da população está a cada dia mais envolvido por elementos digitais (Marr, 2022).

Diariamente “o fluxo de informação que chega a essa geração é excessivamente alto” (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1031). Cada pessoa encara e interpreta a informação recebida de uma forma distinta (Marr, 2022), tendo esta realidade mais *online* desenvolvida com o passar dos dias (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Isto fez com que a geração Z se tornasse ainda mais imediatista, buscando sempre estar atualizada sobre notícias e acontecimentos (Saltoratto *et al*., 2019).

Segundo Bezerra *et al.* (2019), os jovens da geração Z são capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, mas por outro lado, demonstram baixa tolerância para as pessoas que não compreendem rapidamente o funcionamento das tecnologias. Este fator pode afetar sua relação com os demais, principalmente com pessoas mais velhas, as quais podem apresentar maior dificuldade para aprender e/ou utilizar meios digitais.

Apesar de serem “ágeis, criativos, altamente dinâmicos, inovadores” (Lima *et al*., 2022, p. 5), possuem dificuldade para receberem “não” como resposta (Bezerra *et al*., 2019). Isto pode ocorrer pelo fato de serem “filhos de pais protetores, o que traz fortes influências nas suas personalidades” (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1030). Tais influências podem ser notadas dentro do contexto social, emocional e intelectual, as quais dificultaram estes jovens a se tornarem adultos autônomos e aptos à encararem as mudanças ao longo da vida (Gabrielova; Buchko, 2021). Os pais das pessoas da geração Z passaram por momentos difíceis durante a juventude e tornaram-se mais protetores para evitar que seus filhos vivam as mesmas dificuldades, acreditando que deste modo trarão maior segurança para eles (Saltoratto *et al*., 2019). Os pais e/ou responsáveis

pela geração Z estão sempre atentos à vida de seus filhos, acompanhando por meio da tecnologia tudo que estes fazem (Talmon, 2019).

A geração Z tem uma forma diferente de interagir, estudar e trabalhar (Colet; Mozzato, 2019). Eles receberam ao longo dos anos recursos educacionais mais sofisticados e maior acesso à tecnologia de forma geral (Jiang *et al.*, 2024). Eles são mais dedicados ao seu bem-estar pessoal, incluindo sua segurança financeira, qualidade de vida, tempo de sono e controle de *stress* (Elenga; Krishnaswamy, 2023).

"Essa geração traz consigo um conceito de mundo sem nenhum limite temporal ou geográfico" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 157), isto é, eles conseguem interagir com muitas pessoas e em diversos locais, mesmo que não possuam grande vínculo. De acordo com Lima *et al.* (2022, p. 4), os profissionais da geração Z "transitam por múltiplas comunidades e fazem parte de diversos grupos", apesar de não criarem vínculos mais aprodundados nos relacionamentos. Dentro de seu círculo de contato é comum se notar apenas pessoas bem próximas, como familiares, amigos e poucos colegas de trabalho (Bezerra *et al*., 2019), com os quais geralmente conversam através de mensagens instantâneas, tais como as enviadas via *WhatsApp* (Janssen, 2020). Eles formam "grupos de amizades em um ambiente de interação puramente volátil" (Côrrea, 2024, p. 23).

Outro ponto que merece destaque sobre a geração Z é a sua relação com o trabalho. De acordo com Lima *et al.* (2022), estes jovens se relacionam diferentemente das gerações anteriores com o trabalho. Isto é, o trabalho deixou de ser visto com algo extremamente importante, necessário e formal. Devido ao entretenimento estar associado a quase todas as experiências de suas vidas, eles também entendem que suas atividades profissionais devem estar ligadas à diversão (Boldrini; Lucena, 2014). São focados no equilíbrio entre a vida e o trabalho (Gabrielova; Buchko, 2021), acreditam que precisam aprender a viver e trabalhar em harmonia (Elenga; Krishnaswamy, 2023).

Por outro lado, "querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços" (Bezerra *et al*., 2019, p. 138). Eles almejam realizar um bom trabalho e serem constantemente procurados pelo mercado de trabalho, pois assim conseguirão uma carreira estável e segura (Chaicoski; Forlin; Baade, 2021). Isto mostra que os novos profissionais não aceitarão facilmente qualquer emprego, cargo ou empresa. Eles possivelmente procurarão por locais e

funções que satisfaçam suas necessidades financeiras, pessoais e de desenvolvimento, visto que são práticos, mas não deixam de lado seus campos sensoriais e emocionais (Lima *et al*., 2022).

A geração Z também tende a não lidar muito bem com hierarquia de trabalho. Segundo Boldrini e Lucena (2014), os jovens consideram hierarquia empresarial e subordinação como algo ultrapassado, afinal eles são provenientes de uma era mais questionadora, imediatista e ansiosa. Eles possuem "grande potencial dinâmico e proatividade elevada" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 163), por isto não gostam de processos mais lentos e/ou burocráticos, que exijam autorizações de outros gestores, por exemplo. Isto provavelmente se tornará um desafio futuro às empresas sobre como conduzir estes jovens dentro de organogramas atuais, sem fazer com que se sintam insatisfeitos. Afinal "velocidade é uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 56).

De acordo com as informações deste capítulo, pode-se chegar às seguintes definições em relação às principais características da geração Z, conforme apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Principais características da geração Z

Característica	**Descrição**	**Autores**
Hiperconecção	Possuem contato direto e constante com meios digitais, tecnologia e internet	Bezerra *et al.*, 2019
		Côrrea, 2024
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Janssen, 2020
		Jiang *et al.*, 2024
		Lima *et al*., 2022
		Marr, 2022
		Martins; Flinck, 2023
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Impaciência e imediatismo	Desinteresse rápido por atividades e rotina	Bezerra *et al*., 2019
		Boldrini e Lucena, 2014
		Chaicoski; Forlin; Baade, 2021
		Martins; Flinck, 2023
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Saltoratto *et al*., 2019
Excesso de informações	Recebem inúmeras informações e estímulos visuais diários	Bezerra *et al*., 2019
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Janssen, 2020
		Janssen, 2020
		Saltoratto *et al.*, 2019
		Bezerra *et al*., 2019

Proteção familiar	Foram criados dentro de um contexto familiar super protetor	Gabrielova; Buchko, 2021
		Saltoratto *et al*., 2019
		Talmon, 2019
Interação	Relacionam-se com diferentes pessoas, sem hierarquização e geralmente de forma virtual	Bezerra *et al*., 2019
		Boldrini e Lucena, 2014
		Janssen, 2020
		Lima *et al.*, 2022
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Equilíbrio	Buscam um balanço entre a vida pessoal e profissional	Boldrini; Lucena, 2014
		Elenga; Krishnaswamy, 2023
		Gabrielova; Buchko, 2021

Fonte: elaborado pela autora.

Após reconhecidas as principais características da geração Z, este estudo visa compreender quais podem ser as percepções em relação ao *turnover* destes profissionais dentro de organizações brasileiras, a fim de se reconhecer quais razões e estímulos os impulsionam a trocar de função, empresa e/ou aréa.

2.2 PERCEPÇÕES SOBRE A GERAÇÃO Z

No mercado de trabalho, os trabalhadores buscam constantemente preencher requisitos e vagas disponíveis (Marr, 2022). As empresas estão passando por mudanças internas com a entrada da geração Z no âmbito profissional e nesse contexto "é comum observarmos inúmeros jovens cada vez mais insatisfeitos com a própria trajetória do seu caminho profissional" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 158). A geração Z tem uma relação diferenciada com o trabalho, afinal eles percebem o trabalho como uma experiência de vida e não unicamente como um meio de adquirir suporte financeiro (Lima *et al*., 2022).

Com isto, muitas organizações estão tendo que lidar com *turnover* no seu quadro de colaboradores. *Turnover* pode ser descrito como a taxa de rotatividade de funcionários dentro de uma organização durante certo período de tempo (Costa; Niz; Machado, 2023), isto é, o ato de entrada e saída de colaboradores em uma empresa, o qual quando ocorre frequentemente deve ser considerado como um ponto de atenção, visto que acarreta custos demissionais e de novas contratações, além de poder estagnar o progresso do trabalho (Alves *et al*., 2023).

De acordo com Galvão e Santos (2020), os novos profissionais da geração Z não são mais voltados exclusivamente para o trabalho. Eles desejam escolher como vivenciarem suas profissões, sem serem submetidos à exaustão (Elenga; Krishnaswamy, 2023). Eles "adentram no mercado de trabalho esperando encontrar um ambiente semelhante ao seu, que é interativo, conectado, veloz e cheio de autonomia" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 153).

O profissional da geração Z "perde e ganha o foco com muita facilidade" (Bezerra *et al*., 2019, p. 141). Desta maneira, não armazenam as informações de forma aprofundada, seu aprendizado é mais raso e superficial (Saltoratto *et al*., 2019). Eles desacreditam do papel da universidade em seu desenvolvimento intelectual, com suas formas mais tradicionais de ensino, pois são conhecidos como a geração que aprende fazendo por si próprio (Favarin; Rubin, 2024). Eles podem se tornar profissionais fortemente dispersos (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020), já que sua "atenção de uma atividade para outra é alterada em segundos" (Bezerra *et al*., 2019, p. 141).

Devido ao desinteresse por aquilo que estão fazendo tendem a não assimilar e guardar o que lhes é apresentado (Saltoratto *et al*., 2019). As empresas precisam estar atentas em relação ao possível *turnover* que pode ocorrer com estes jovens profissionais, porque eles podem facilmente perder o apreço pelo local ou posição onde atuam. "Um indivíduo dessa geração que é submetido a rotinas comuns tende a se tornar entediado, ansiando assim por mais conhecimento e maiores desafios" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 107).

Saltoratto *et al*. (2019) salienta que o *turnover* é realmente um aspecto marcante desta geração, a qual espera passar menos de três anos em seu primeiro emprego. O *turnover* pode ser um indicativo de problemas no ambiente de trabalho, baixa satisfação dos funcionários, falta de oportunidades, desenvolvimento profissional, entre outros (Costa; Niz; Machado, 2023). No entanto, "a felicidade no trabalho tende a diminuir o *turnover*, sendo considerado como um fator positivo e relevante para a permanência do funcionário na empresa" (Alves *et al.*, 2023, p. 290).

Esta geração não demonstra desejar permanecer por muito tempo em uma só empresa, função ou cargo, eles não almejam a longevidade e permanência dentro das organizações, como ocorria com seus pais, o importante é a realização pessoal rápida (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

Algo que pode ajudar neste processo de retenção dos jovens é concessão de atividades desafiadoras e reconhecimentos perante as tarefas desenvolvidas por parte da empresa para estes novos profissionais (Boldrini; Lucena, 2014). Quando há certa rotatividade entre as tarefas desenvolvidas, os jovens se engajam mais com seu desempenho (Bezerra *et al*., 2019). A

geração Z está constantemente em busca de desafios, nos quais possam utilizar seu raciocínio veloz, pois devido à sua impaciência, não suportam fazer algo por muito tempo (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

As organizações precisam estarem abertas à flexibilidade para contarem com a geração Z em seu quadro de colaboradores. Boldrini e Lucena (2014) mencionam que é importante movimentar estes jovens dentro da empresa, até mesmo em relação às funções, para que eles possam expandir suas habilidades e desenvolverem seu potencial ao trabalharem com tarefas diversas ao longo do tempo. A flexibilização também é necessária "de modo a estimular a divisão de tarefas, formulação de projetos com prazos e metas pré-determinadas, estimulando o jovem a superar desafios em grupo" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 164).

A flexibilidade é outro aspecto essencial para a geração Z, "regras rígidas e cadeias de comando não são estratégias eficientes, pois eles preferem um local de trabalho que seja flexível" (Lima *et al*., 2022, p. 8). Ou seja, a geração Z geralmente almeja trabalhar em uma empresa onde o trabalho seja remoto e o expediente não tenha horários fixos, a qual seja participativa e onde sintam que há liberdade de expressão (Boldrini; Lucena, 2014). Para que isso seja possível, "acreditam que precisam mostrar resultados e provarem seu valor, mas ainda assim precisam ser ensinados e guiados, pois é uma geração acostumada a ser conduzida em todos os aspectos de sua vida" (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1032).

Quando os jovens profissionais da geração Z optam por entrarem em um processo seletivo, levam em consideração o plano de carreira e a flexibilidade (Lima *et al*., 2022). O desenvolvimento de carreira é essencial, pois faz com que o jovem "visualize onde pode chegar e quanto tempo será necessário para alcançar tal realização, devido a suas características individualistas e imediatistas" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 164).

A questão financeira também é considerada importante para a geração Z na escolha de um emprego, visto que eles foram criados dentro de um período econômico instável (Saltoratto *et al*., 2019). Eles tendem a trocarem de trabalho e/ou empresa em busca de estabilidade e crescimento (Russel, 2016). "A geração Z pode ter como prioridade os benefícios e o salário" (Lima *et al*., 2022, p. 11).

Os processos de recrutamento e seleção, planos de carreira e níveis salariais precisam ser repensados constantemente (Rech; Viêra; Anschau, 2017). Por outro lado, Mahmoud *et al.*

(2021) salientam que funcionários motivados não precisam de compensações adicionais, como benefícios extras, para realizarem suas tarefas e desafios profissionais de forma eficiente.

Os profissionais da geração Z precisam de gratificações e reconhecimentos imediatos para continuarem fazendo um bom trabalho (Barhate; Dirani, 2021). Além disso, as organizações devem constantemente demonstrar o motivo de cada pessoa estar em seu organograma e a diferença que cada um pode fazer pela empresa (Lima *et al*., 2022). A geração Z não quer ser considerada apenas um número dentro das organizações, buscam por posições e locais onde possam fazer uma contribuição realmente significativa (Gabrielova; Buchko, 2021).

Eles também "estão fortemente inclinados à liderança" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 107), buscando alcançar o topo da cadeia organizacinal por meio de suas habilidades tecnológicas, ao mesmo tempo, desejando novas perspectivas de vida pessoais (Chaicoski; Forlin; Baade, 2021). As organizações terão que utilizar programas e métodos para desenvolverem estes possíveis líderes para o futuro, a fim de que eles realmente possam se encaixar com os objetivos organizacionais (Cresnar; Nedelko, 2020).

Apesar de serem considerados ótimos ouvintes (Saltoratto *et al*., 2019), eles possuem "habilidades de comunicação subdesenvolvidas, correndo um alto risco de isolamento e insegurança, além de ter uma maior propensão a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 106). Esta dificuldade de comunicação inclui elementos como saber questionar, ser respeitoso como os demais, construir relações pessoais, resolver problemas e conflitos (Gabrielova; Buchko, 2021).

Gradativamente a relação que possuem com colegas de trabalho e com a empresa onde atuam está se tornando menor (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). A geração Z demonstra estar perdendo alguns elementos vitais sobre o diálogo (Gabrielova; Buchko, 2021), mas por outro lado almejam ter um bom relacionamento com seus colegas de profissão (Barhate; Dirani, 2021).

Apesar de demonstrarem não serem muito comunicativos, no trabalho eles preferem ter conversas presenciais, em vez de trocarem mensagens ou *e-mails* (Saltoratto *et al*., 2019). Estas interações não precisam ser necessariamente físicas, isto é, podem ser presenciais através de meios digitais, como ligações de vídeo, por exemplo (Talmon, 2019). "A interatividade com os recursos ligados à tecnologia é natural" (Lima *et al*., 2022, p. 5), por esta razão acredita-se que estes jovens estejam tão familiarizados a interagirem socialmente por meio de artefatos digitais. A conectividade deles ocorre de forma permanente e constante, porque desde cedo foram estimulados com dispositivos móveis ligados à internet (Colet; Mozzato, 2019). "Seus celulares

servem não apenas como meio de comunicação, mas como uma conexão vital com os amigos" (Bezerra *et al*., 2019, p. 139).

O novo modelo de comunicação exercido pela geração Z pode ainda afetar a forma como eles agem, se desempenham profissionalmente e até mesmo se expressam com as demais pessoas ao seu redor (Martins; Flinck, 2023). Frequentemente comunicam-se simultaneamente com múltiplas pessoas ao mesmo tempo (Janssen, 2020) e esperam que todas as pessoas, incluindo as gerações anteriores à sua, respondam as demandas diárias de forma rápida, assim como costumam interagir em ambientes virtuais (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

De acordo com Boldrini e Lucena (2014), os meios de comunicação favoritos da geração Z dentro de suas empresas são os *e-mails*, *WhatsApp*, *Skype* e programas internos de troca de mensagens, mas sem se absterem dos canais de cunho pessoal, pois desta forma se sentem mais reconhecidos e estimulados a desempenharem suas funções, sem terem sua vida particular descartada. Eles já não são mais adeptos à chamadas telefônicas tradicionais, por exemplo (Janssen, 2020).

Devido a seu contato constante com redes sociais, os profissionais da geração Z podem ter uma redução de *performance* em seu dia a dia de trabalho (Bezerra *et al*., 2019). Cabe às organizações "orientar os funcionários em uma perspectiva de equilíbrio de utilização das redes sociais no ambiente de trabalho, principalmente por não saberem, muitas vezes, administrar o tempo de acesso à internet" (Bezerra *et al*., 2019, p. 139).

Rech, Viêra e Anschau (2017) destacam que é fundamental as empresas propiciarem um ambiente seguro para estes jovens, onde eles se sintam à vontade para tomar decisões e realizar tarefas significativas. Portanto, entende-se a necessidade de adaptação do formato dentro do ambiente de trabalho, como por exemplo, a autorização do uso consciente de redes sociais dos colaboradores. A geração Z associa a utilização das redes sociais com "diferentes fatores que vão desde a busca por informações, atualizações de notícias até a utilização delas como uma 'válvula de escape' da rotina diária, sendo encaradas como um meio de entretenimento e socialização com a rede de contatos" (Bezerra *et al*., 2019, p. 143).

O anseio da geração Z em trocar de empresa, cargo ou função pode ainda estar ligado a outras razões, visto que seu estilo de vida e desejo de empreender também são relevantes em suas escolhas profissionais (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Já que "fazer carreira em apenas uma empresa ao longo de sua vida não é algo desejável" (Saltoratto *et al*., 2019, p.

1043), pois estão menos focados no dinheiro e mais dispostos a trabalharem de casa, como empreendedores (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

Eles preferem um trabalho independente e tendem a relutar ao trabalho em equipe (Gabrielova; Buchko, 2021). Algumas vezes eles até mesmo sofrem por terem que pertencer a uma equipe, principalmente se esta for insatisfatória ou se nela não conseguirem alcançar seus objetivos pessoais (Barhate; Dirani, 2021).

Esta geração consegue trazer ideias criativas para problemas e formatos tradicionais de trabalho, buscando novos e bons resultados, fazendo com que inovações nos processos existentes sejam criadas (Saltoratto *et al*., 2019). Por serem imersivos, interativos e baseados no aprendizado por meio de jogos digitais (Jiang *et al*., 2024), eles movem-se pelo instinto competitivo e as organizações que perceberem isto tem muito a ganhar (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021). Desta maneira, acredita-se que unindo aquilo que as organizações necessitam e o que os profissionais jovens almejam, tende-se a chegar à redução do *turnover* de empregados no cenário atual de trabalho.

Conforme informações adquiridas para esta seção foi-se possível agrupar algumas características da geração Z que podem afetar o *turnover* dentro das organizações, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Percepções sobre a geração Z

Característica	**Descrição**	**Autores**
Relação com o trabalho	Busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Elenga; Krishnaswamy, 2023
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Galvão e Santos, 2020
		Lima *et al*., 2022
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Falta de atenção	Facilmente perdem o foco e interesse nas atividades	Bezerra *et al*., 2019
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Saltoratto *et al*., 2019
Turnover	Troca de empresas em um espaço menor de tempo	Boldrini e Lucena, 2014
		Lima *et al*., 2022
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Russel, 2016
		Saltoratto *et al*., 2019
Flexibilidade	Almejam flexibilidade de horários, funções e estilo de trabalho	Boldrini e Lucena, 2014
		Lima *et al*., 2022
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Barhate; Dirani, 2021

Salários e benefícios	São considerados importantes para a geração Z	Boldrini e Lucena, 2014
		Brentegani; Silva; Munhoz, 2021
		Lima *et al*., 2022
		Mahmoud *et al.*, 2021
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Saltoratto *et al*., 2019
Comunicação	Podem possuir dificuldades de comunicação com líderes e colegas de trabalho	Gabrielova; Buchko, 2021
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
Interação virtual	Geralmente se comunicam através de aparelhos digitais e com várias pessoas ao mesmo tempo	Talmon, 2019
		Bezerra *et al*., 2019
		Boldrini e Lucena, 2014
		Colet; Mozzato, 2019
		Janssen, 2020
		Jiang *et al*., 2024
		Lima *et al*., 2022
		Martins; Flinck, 2023
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Empreendedorismo	Possuem o anseio de empreender e serem independentes profissionalmente	Gabrielova; Buchko, 2021
		Rech; Viêra; Anschau, 2017

Fonte: elaborado pela autora.

Após compreendidas as percepções sobre a geração Z em relação a suas organizações, *turnover* e mudanças de carreira, se visa conhecer como ocorre a liderança por parte de gestores no cotidiano de trabalho junto a estes novos profissionais do mercado de trabalho. A liderança tende a se ajustar ao novo cenário das empresas e portanto entende-se a necessidade de conhecer mais aprofundamente como a gestão de pessoas ocorre na prática.

2.3 LIDERANÇA JUNTO A PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z

A geração Z traz inúmeros desafios para os líderes das organizações, os quais precisam aprender a como trabalhar no dia a dia com estes jovens profissionais, além de se prepararem para retê-los em seu quadro de colaboradores, evitando o *turnover* (Rech; Viêra; Anschau, 2017). Os líderes que atuam na gestão de pessoas compreendem que cada pessoa é única enquanto ser humano, dotada de personalidade própria, conhecimento e habilidades diversificadas entre si (Boldrini; Lucena, 2014). Isto é enriquecedor para uma organização, pois

dentro dela cada pessoa será capaz de contribuir de uma maneira distinta para atingir os objetivos organizacionais.

O espaço corporativo está se transformando constantemente (Marr, 2022) e os líderes precisam selecionar candidatos com competências adequadas às tarefas da organização, mas que ao mesmo tempo anseiam pela oportunidade oferecida (Brentegani; Silva; Munhoz, 2021). As empresas normalmente empregam diversas gerações de funcionários e cabe às lideranças extrair da melhor maneira as habilidades de cada pessoa, buscando sempre maximizar o desempenho de todos (Martins; Flinck, 2023).

As diferenças entre as gerações precisam ser detectadas e compreendidas, com o objetivo de se obter melhor performance no trabalho (Mahmoud *et al.*, 2021). Além disso, as empresas tendem a valorizar os profissionais que conseguem se adaptar dentro deste contexto e são capazes de realizar multitarefas alinhadas a seu conhecimento social (Saltoratto *et al*., 2019). Como o organograma atual das empresas é comumente pautado por um ambiente multigeracional (Rech; Viêra; Anschau, 2017), a convivência entre elas tem o potencial de gerar conflitos internamente (Colet; Mozzato, 2019).

Os líderes precisam de competências suficientes para guiar equipes multigeracionais, a fim de evitar atritos no cotidiano de trabalho e diminuirem as dificuldades de trabalho em grupo (Martins; Flinck, 2023). Para que isto seja possível, Boldrini e Lucena (2014) sugerem que é necessário se obter maior conhecimento sobre os funcionários para que o processo de interação funcione mais fluído entre os membros da equipe. Este fato também já é esperado no ambiente organizacional, o qual está se tornando cada vez mais multicultural, ágil, multidisciplinar e com uma mentalidade aberta (Cresnar; Nedelko, 2020).

Os conflitos entre gerações ocorrem geralmente pelo choque cultural entre elas (Martins; Flinck, 2023). No entanto, "os conflitos não têm que ser necessariamente destrutivos, a divergência de opiniões pode ser benéfica" (Colet; Mozzato, 2019, p. 32). O conhecimento dos líderes sobre as diferentes características geracionais pode auxiliar as empresas a melhorarem seu nível de desempenho (Galvão; Santos, 2020), além de reduzirem os conflitos negativos entre as gerações (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

A colaboração entre os membros da equipe, por meio de interação de atividades e/ou habilidades, tende a se tornar a cada dia mais normal nos negócios (Marr, 2022). Por isso é interessante que os mais velhos compartilhem sua herança cultural e conhecimento com os mais novos (Saltoratto *et al*., 2019). "A geração Z foi criada com uma natureza individualista, realista e competitiva" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 107) e por esta razão precisa ser

fortemente orientada pelos colaboradores mais experientes, para que aprendam a importância de trabalharem em grupo e partilharem.

Mesmo o trabalho sendo um objetivo em comum da equipe, a geração Z deseja alcançá-lo sozinha, sem ajuda de colaboradores mais velhos e experientes (Gabrielova; Buchko, 2021). Estes jovens profissionais sentem-se desconfortáveis em trabalharem em equipes e preferem trabalhar sozinhos (Barhate; Dirani, 2021). Assim, cabe aos líderes destacarem que geralmente as melhores idéias costumam aparecer dentro de conversas com outras pessoas e não de forma isolada (Mattone, 2021).

O líder precisa estar apto a buscar "formas de ressaltar os talentos e especificidades de cada geração, subtraindo delas as qualidades que melhor podem oferecer" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 164), assim evitando conflitos e fomentando a interação. Especialistas de recursos humanos, gestores e líderes necessitam estar desenvolvendo habilidades de gerenciamento de trabalho entre diferentes gerações (Mahmoud *et al.*, 2021). Segundo Mattone (2021), as pessoas precisam entender que quando se focam unicamente em si próprias, a cultura da organização se torna tóxica, por isso seus objetivos pessoais devem estar alinhados aos da empresa e time.

"Todas as profissões estão evoluindo constantemente" (Marr, 2022, p. 41) e a gestão de pessoas dentro de uma corporação é considerada uma atividade extremamente complexa (Boldrini; Lucena, 2014). Brentegani; Silva e Munhoz, (2021) afirmam que inúmeras empresas ainda não possuem treinamentos e programas de desenvolvimento específicos para a geração Z, algo prejudicial para a customização de incentivos práticos a este novo grupo de empregados das organizações.

As mudanças podem ser assustadoras no campo profissional dos próximos anos devido a tantas mudanças ocorridas no perfil profissional esperado pelas empresas (Marr, 2022) e cabe aos gestores criarem uma visão e propósito de futuro junto aos seus times, dentro deste cenário econômico global digitalizado (Cresnar; Nedelko, 2020). "As empresas e seus gerentes devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam manter sua competitividade" (Boldrini; Lucena, 2014, p. 49), pois as pessoas que souberem transitar pela transformação digital serão aquelas com um *mix* de habilidades aderentes ao que o mercado necessita (Marr, 2022).

Também é considerada uma das atribuições dos líderes criar estratégias para a retenção dos talentos de seus times internos (Saltoratto *et al*., 2019), porque evitar o *turnover* de trabalhadores pode ter um valor significativo para a organização (Tavares, 2021). Para isto será fundamental que os líderes tenham a "habilidade de pensar fora da caixa" (Jiang *et al.*, 2024, p. 6) como a geração Z.

Adequar o estilo de liderança ao novo cenário profissional demonstra que o líder está preparado e conhece as características de seus liderados, assim como o momento em que sua equipe se encontra (Martins; Flinck, 2023). Os líderes precisam saber lidar com situações diversas, gerenciar conflitos e manter a comunicação eficaz dentro da organização (Boldrini; Lucena, 2014).

A geração Z espera trabalhar sempre dentro de equipes produtivas (Barhate; Dirani, 2021), onde as empresas indiquem o que se espera deles, a fim de que desenvolvam suas atividades conforme solicitado (Brentegani; Silva e Munhoz, 2021). Quando as pessoas confiam umas nas outras, elas mantêm uma linha de comunicação aberta, a qual as une sem transformar a cultura empresarial em uma competição selvagem onde todos se percebem como potenciais inimigos (Mattone, 2021).

Em relação à hierarquia organizacional, os jovens profissionais da geração Z a enxergam de forma diferente e tendem a tratar todos de igual forma, do presidente ao estagiário, sem distinção de formalidade ou linguagem, por exemplo (Lima *et al*., 2022). Às vezes eles são até mesmo "um pouco imaturos ao pensar que estão sempre certos e que por serem mais novos são mais atualizados sobre alguns tipos de decisões e comportamentos" (Lima *et al*., 2022, p. 9). Por outro lado, eles costumam conversar mais ativamente com seus superiores, compartilhando experiências e ideias (Boldrini; Lucena, 2014).

É fundamental aos líderes pensarem sobre qual estilo de liderança utilizarão com cada pessoa, situação e geração (Martins; Flinck, 2023). A geração Z valoriza quem sabe ouvi-los, compreende suas individualidades e busca respeitá-las (Lima *et al*., 2022). Confiança e transparência estão entre as suas principais expectativas profissionais (Elenga; Krishnaswamy, 2023), as quais devem ser guiadas por meio de atitudes positivas da liderança (Gabrielova; Buchko, 2021).

Como este trabalho foca na geração Z, vale lembrar que esta "leva para as organizações grandes ambições, otimismo e autoconfiança" (Colet; Mozzato, 2019, p. 31), para estes jovens profissionais, o líder ideal precisa ter capacidades interpessoais como ser justo, confiante e simpático, tendo sempre a mente aberta (Gabrielova; Buchko, 2021). O líder que se esforçar

para pensar diferente do tradicional, tende a encorajar seu time à fazer o mesmo (Mattone, 2021).

É preciso demonstrar por meio do comportamento que o líder sabe ouvir verdadeiramente seus colaboradores (Martins; Flinck, 2023). Esta escuta ativa pode ser feita de inúmeras maneiras, mas não deve-se esquecer que *feedbacks* são fundamentais para a geração Z (Lima *et al*., 2022). Russel (2016) recomenda que os gestores questionem seus subordinados da geração Z sobre o que eles realmente desejam e os ouçam atentamente.

Segundo Galvão e Santos (2020), os gestores precisam ter conversas sobre construção de carreira e acompanhamento de *performance*, com a finalidade de avaliar seus liderados e planejar ações que os motivem no dia a dia. Uma das funções do líder deve ser a capacidade de detectar aquilo que desmotiva seus liderados e identificar fatores incentivadores de sua permanência por maior tempo na organização (Martins; Flinck, 2023). Indivíduos satisfeitos no trabalho sabem facilmente identificar o que almejam em suas empresas (Mahmoud *et al.*, 2021).

Estratégias podem ser adotadas com o intuito de gerenciar a geração Z e diminuir seu *turnover* nas organizações. De acordo com Colet e Mozzato (2019, p. 35), algumas delas são a criação de "novos desafios, plano de carreira, acompanhamento e conversas constantes, qualificação profissional e outras medidas capazes de atrair e manter os trabalhadores por maior tempo na organização". As empresas precisam investir em seus líderes para que eles possam liderar de maneira assertiva e acompanhando as mudanças do mundo (Martins; Flinck, 2023). "O conhecimento se torna a principal ferramenta para a tomada de decisão nas organizações" (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1028).

Segundo Marr (2022), nenhuma organização deixará de ser afetada pela transformação digital e de mercado de trabalho. "Tanto os profissionais da gestão, quanto as próprias empresas, reconhecem a necessidade de adequação a essa nova situação para fins de sobrevivência no mercado" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 164). Aqueles que não estiverem engajados com as mudanças na forma de liderança estarão em desvantagem competitiva perante seus concorrentes (Martins; Flinck, 2023) e "aqueles que resistirem às mudanças não farão parte do futuro das organizações" (Saltoratto *et al*., 2019, p. 1035). Os novos profissionais devem se apaixonar pelo sucesso da organização que fazem parte, sentindo-se empoderados pelo avanço da organização onde atuam (Mattone, 2021).

Os líderes devem estar abertos à mudanças e ao gerenciamento de riscos, a fim de conseguirem implementar mudanças significativas na cultural organizacional (Cresnar; Nedelko, 2020). Os liderados precisam compreender que tanto eles quanto seu líder estão suscetíveis ao fracasso ao longo do trabalho, pois todos assumem e correm riscos diariamente, cujos erros dentro de um ambiente saudável podem propiciar novas idéias e métodos de ação em conjunto (Mattone, 2021). Neste contexto de processos de mudança, Tavares (2021) alerta que é fundamental envolver os trabalhadores da organização, para que todos se sintam parte do novo momento da empresa.

A geração Z traz consigo o desafio aos líderes de adequação, adaptação e desenvolvimento. Eles preferem aprender com seus gestores de forma mais individualizada, imediata, envolvente e tecnológica (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Ao mesmo tempo, devem ser lembrados que seu desenvolvimento pessoal é inseparável da *performance* do grupo ou projeto no qual está inserido, seja dentro de uma organização, núcleo familiar ou equipe (Mattone, 2021). A tecnologia precisa ser trabalhada pelos líderes dentro do ambiente profissional, pois assim os jovens se sentem mais integrados no trabalho (Bezerra *et al*., 2019).

Em suma, a geração Z demonstra preferir um líder que seja um forte comunicador, conduza a cultura organizacional de forma inclusiva, possua alto nível de inteligência emocional, dê suporte para o desempenho constante, seja engajado com a equipe, altamente competente e promova a igualdade (Gabrielova; Buchko, 2021). Neste contexto, "atrair e reter trabalhadores desta geração pode exigir uma postura mais pró-ativa das organizações" (Tavares, 2021, p. 8) e de seus gestores, os quais precisam estar dispostos a comunicação aberta, sem terem medo de revelarem seus pontos fracos e empenhados em sempre extrairem o melhor de cada pessoa de sua equipe (Mattone, 2021). Os líderes não devem temer as mudanças junto à geração Z, pois o medo paralisa as pessoas de seguirem em frente e realizarem um bom trabalho (Marr, 2022).

Com as informações adquiridas neste capítulo as principais características sobre os líderes e possíveis formas de liderança junto à geração Z foram agrupadas, conforme Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Principais características sobre os líderes e lideranças

Característica	**Descrição**	**Autores**
Ambiente multigeracional	Pessoas de diferentes gerações fazem parte do quadro de trabalho atual das organizações	Martins; Flinck, 2023
		Mahmoud et al., 2021
		Rech; Viêra; Anschau, 2017

		Colet; Mozzato, 2019
		Cresnar; Nedelko, 2020
		Mattone, 2021
Conflitos	Líderes precisam evitar conflitos entre as gerações de suas equipes	Colet; Mozzato, 2019
		Martins; Flinck, 2023
		Boldrini; Lucena, 2014
		Galvão; Santos, 2020
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Interação	A colaboração entre os membros da equipe é necessária	Marr, 2022
		Saltoratto et al., 2019
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Mattone, 2021
		Boldrini; Lucena, 2014
Trabalho em equipe	Os líderes precisam estimular constantemente o trabalho em equipe, evitando que os profissionais da geração Z trabalhem unicamente por seus objetivos individuais	Gabrielova; Buchko, 2021
		Barhate; Dirani, 2021
		Martins; Flinck, 2023
		Boldrini; Lucena, 2014
		Mattone, 2021
		Barhate; Dirani, 2021
Adaptação	É importante estar aberto às novas mudanças do ambiente profissional, atualizando-se constantemente	Marr, 2022
		Boldrini; Lucena, 2014
		Saltoratto *et al*., 2019
		Cresnar; Nedelko, 2020
		Mattone, 2021
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Martins; Flinck, 2023
Desenvolvimento de profissionais	Os líderes necessitam pensar em maneiras diferenciadas de desenvolver os membros de seu time	Martins; Flinck, 2023
		Brentegani; Silva e Munhoz, 2021
		Galvão; Santos, 2020
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Bezerra *et al*., 2019
		Saltoratto et al., 2019
		Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
		Mattone, 2021
Comunicação aberta	Espera-se que os líderes tenham uma comunicação aberta e acolhedora	Jiang *et al.*, 2024
		Boldrini; Lucena, 2014
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
		Russel, 2016
		Gabrielova; Buchko, 2021
		Martins; Flinck, 2023
		Lima *et al*., 2022
Hierarquia	A geração Z percebe a hierarquia de forma desruptiva do tradicional	Lima *et al*., 2022
		Martins; Flinck, 2023
		Rech; Viêra; Anschau, 2017
Motivação	É importante alinhar expectativas e evitar o *turnover*	Martins; Flinck, 2023
		Mahmoud *et al.*, 2021
		Colet; Mozzato, 2019
		Mattone, 2021

		Tavares, 2021

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nos estudos feitos se prosseguirá a próxima etapa desta pesquisa, metologia da pesquisa, na qual se buscam maiores informações práticas junto ao público-alvo desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para a realização deste estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é descritiva, ou seja, ela "procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado" (Gil, 2008, p. 55). Sua principal contribuição é proporcionar reflexões sobre uma realidade que já existe e merece ser estudada (Nunes; Nascimento; Luz, 2016), dentro de um determinado espaço e tempo (Marconi; Lakatos, 2002). As pesquisas descritivas "são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes" (Gil, 2008, p. 56). Por esta razão, este procedimento foi escolhido para a melhor compreensão acerca da geração Z e as razões de *turnover* dentro de organogramas atuais. Com a pesquisa descritiva se torna possível descrever a situação atual (Marconi; Lakatos, 2002) e assim entender como pode ser feita a liderança junto a estes novos profissionais do mercado de trabalho.

Em relação ao delineamento, este estudo iniciou-se com a coleta de pesquisas bibliográficas para levantamento de informações sobre a geração Z, mercado de trabalho, *turnover* e liderança. O levantamento de dados possibilita "a obtenção de grande quantidade de dados a respeito dos indivíduos" (Gil, 2008, p. 56).

Os dados foram obtidos por meio de questionários, cuja função é ser um método eficaz no recolhimento de dados de uma quantidade significativa de sujeitos (Tavares, 2021). Os questionários visam respostas diretas das pessoas que se deseja conhecer melhor, dentro de um universo de pesquisa, buscando-se conhecer fenômenos sociais em relação aos indivíduos (Gil, 2008). Eles "são de rápida análise" (Tavares, 2021, p. 24), o que facilita na compreensão dos dados encontrados, dentro de um curto espaço de tempo. No entanto, vale lembrar que eles precisam ser analisados com cuidado, pois "há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem" (Gil, 2008, p. 56).

A escolha dos métodos desta pesquisa deu-se com o objetivo de obtenção de uma maior quantidade de dados, dentro de um espaço menor de tempo. Eles se propõem a angariar

informações pertinentes à contemplação dos objetivos desta pesquisa, buscando como estes conteúdos podem ser explorados na prática (Marconi; Lakatos, 2002).

Os questionários foram estruturados em duas etapas, sendo a primeira focada no conteúdo a ser estudado nesta pesquisa e a segunda com o foco na identificação do perfil dos entrevistados.

Assim a análise de dados busca obter conclusões em relação aos dados coletados (Gil, 2008), visto que "os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição" (Nunes; Nascimento; Luz, 2016, p. 146), demonstrando desta maneira o funcionamento do conteúdo a ser explorado (Marconi; Lakatos, 2002).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram realizados nesta pesquisa dois questionários. O primeiro feito via *LinkedIn*, de forma quanti-qualitativa, com o foco nos profissionais da geração Z, cujo objetivo é identificar suas motivações, metas e objetivos profissionais. Ele foi realizado restritivamente junto a profissionais da geração Z, os quais nasceram entre 1995 a 2012, de acordo com o sugerido pelo referencial teórico desta pesquisa.

Além disso, nos critérios de entrevistados foi necessário que eles já tenham alguma experiência profissional, isto é, já tenham trabalhado em uma organização ou estejam atuando profissionalmente e que sejam moradores da região sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina ou Paraná). Barhate e Dirani (2021) ressaltam a importância de novas pesquisas serem feitas com profissionais da geração Z que estejam ligadas ao mercado de trabalho, pois isto facilitará na compreensão de como as empresas podem se preparar para trabalhar com estes profissionais.

O segundo questionário também é quanti-qualitativo, aplicado com líderes que trabalham junto à geração Z, detalhando dificuldades dentro do âmbito profissional. Estes gestores poderiam ser de qualquer geração, desde que tenham pelo menos um profissional no time da geração Z. Os gestores abordados também deveriam ser profissinais da região sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina ou Paraná). Além disso, se buscarou por sugestões de boas práticas que eles já vivenciaram, as quais possam servir para outros líderes no futuro.

Ambos questionários foram publicados na plataforma *LinkedIn*, através de uma publicação da autora da pesquisa. No entanto, devido ao baixo engajamento dos líderes, o

questionário dos líderes precisou ser enviado por meio de mensagens individuais, no bate-papo da própria ferramenta à pessoas com cargos atuais de gestores de empresas da região sul do país. No primeiro momento se conseguiu apenas doze líderes entrevistados, por esta razão, as mensagens diretas foram enviadas, tornando a amostra mais significante.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Após a fase da pesquisa bibliográfica foram elaborados quadros com as principais características encontradas em cada capítulo deste estudo pela autora e adicionados ao referencial teórico, com a função de sintetizar as ideias centrais dos autores pesquisados. Com base nestes quadros foram elaborados os questionários a serem aplicados junto à geração Z e aos líderes.

O modelo de questionário 1, feito com a geração Z, foi estruturado com 16 (dezesseis) perguntas relativas ao tema desta pesquisa, as quais foram baseadas no referencial teórico, junto aos quadros com as características da geração Z, e sua relação com o trabalho profissional em organizações. Além disto, ele ainda contou com 5 (cinco) questões de identificação do público, os quais buscam trazer maiores informações de perfil dos jovens profissionais.

O modelo de questionário 2, realizado junto aos líderes de organizações que possuam gestão de profissionais da geração Z, foi elaborado com 10 (dez) perguntas relativas ao tema, as quais seguiram a mesma lógica de estudos encontrados ao longo desta pesquisa e os quais foram sumarizados nos quadros. Ele ainda contou com 6 (seis) questões sobre a identificação de perfil dos líderes, a fim de se conhecer melhor a amostra da pesquisa.

Após finalização dos questionários, modelos encontrados no Apêndice A, elaborou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, evitando desconfortos e riscos da participação dos entrevistados, benefícios da pesquisa, esclarecimentos gerais, liberdade de recusa de participação e garantia de sigilo de informações, entre outros direitos do participante. Devido a não se especificar o respondente do questionário, estes questionários não precisaram ser enviados ao Comitê de Ética.

Os questionários foram elaborados no sistema de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*, os quais foram enviados e respondidos entre nos meses de agosto a novembro de 2024. Para envio dos questionários fora, utilizadas como ferramentas a plataforma *LinkedIn* (mídia

social focada em mercado de trabalho, negócios e empregos), via *e-mail* (correio eletrônico) e mensagens instantâneas dentro do *LinkedIn*, para gestores atuantes da região de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise e estruturação dos resultados foi realizada após a coleta dos dados gerados dos questionários, dentro da plataforma *Google Forms*. Os questionários foram avaliados separadamente, mas foram estudadas interconexões existentes entre ambos e cotejados com a literatura revisada no Capítulo 2. Com base em todas as informações alcançadas nos questionários e análises, será possível aos líderes entenderem como pode ser desenvolvido um trabalho mais assertivo junto à geração Z, com o foco em atrair manter estes jovens profissionais por maior tempo nas organizações, evitando o *turnover* desnecessário. Esta pesquisa também pode servir para guiar as empresas sobre boas práticas para o futuro, influenciando principalmente à área de gestão de pessoas.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo teve como foco a geração Z e líderes que trabalhem atualmente com este público, visando-se buscar por conhecimento de como preparar melhor as organizações para receber os novos profissionais no mercado de trabalho. No entanto, não foram obtidas muitas respostas de ambos os públicos. No questionários 1 (um), realizado junto à geração Z foram alcançadas 60 (sessenta) respostas, enquanto o questionário 2 (dois) obteve 47 (quarenta e sete) retornos dos líderes. Outra possível limitação para esta pesquisa foi a região sul do país, pois isto limita a uma região específica do país, a qual pode possuir uma visão diferenciada sobre a participação em pesquisas sobre o ambiente de trabalho.

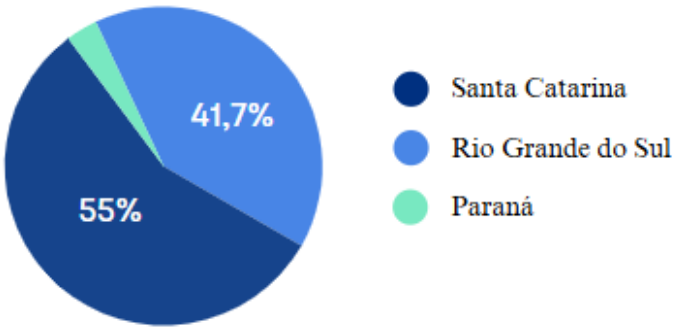
4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nos questionários *online* foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, permitindo desta forma uma compreensão mais ampla sobre as respostas dos participantes da pesquisa.

4.1 GERAÇÃO Z

Foram obtidos sessenta (60) questionários de respondentes da geração Z, dentre os quais trinta e três (33) são moradores do estado de Santa Catarina, vinte e cinco (25) do Rio Grande do Sul e apenas dois (2) do Paraná, conforme Gráfico 1.

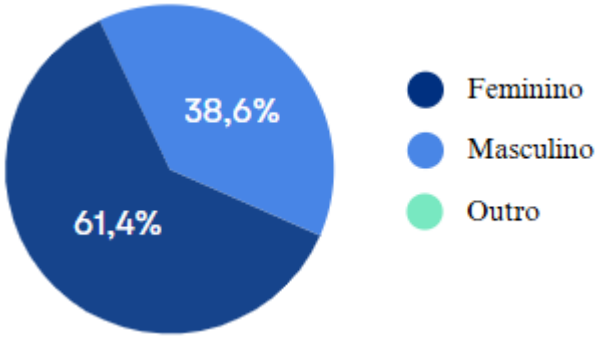
Gráfico 1 – Localização dos entrevistados por região



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Dentre os entrevistados, trinta e cinco (35) se identificam com o gênero feminino e vinte e dois (22) com o genêro masculino, de acordo com o Gráfico 2.

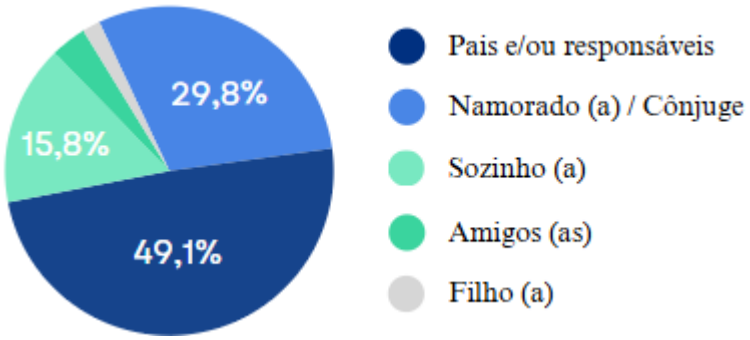
Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os entrevistados foram questionados quanto à sua moradia atual, a fim de melhor identificar sua situação atual. A maioria mora com seus pais e/ou responsáveis (28 pessoas), com seus namorado (a) / cônjuge (17 pessoas) ou sozinho (9 pessoas), conforme apresentado no Gráfico 3. Este dado vem ao encontro com os estudos feitos nos quais os autores mencionam que a geração Z conta com uma grande proteção familiar (Saltoratto *et al*., 2019; Mattone, 2021), afinal ainda moram com seus familiares e possivelmente contam com o suporte dos mesmos. Muitos destes profissionais cresceram e ainda moram dentro de um ambiente superprotegido por suas famílias (Mattone, 2021).

Gráfico 3 – Moradia dos entrevistados

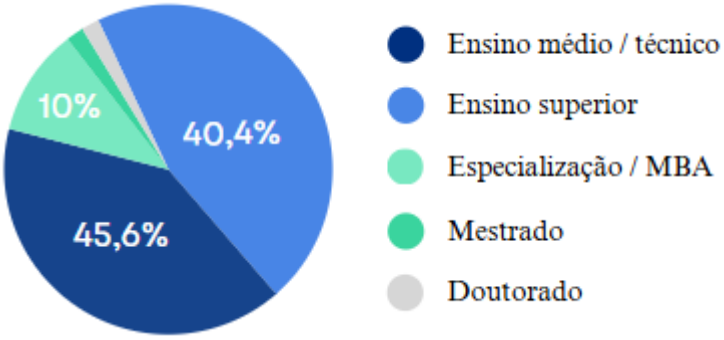


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre sua formação acadêmica, os profissionais da geração Z demonstram estarem em etapas diferenciadas da jornada de estudos, mas a maioria está cursando o ensino superior (26 respondentes), ensino médio e/ou técnico (23 respondentes) ou uma especialização/MBA (6 respondentes), de acordo com o Gráfico 4. Gabrielova e Buchko (2021) salientam que a jornada de aprendizado constante é fundamental à esta geração pois eles

precisam de orientação em relação a *performance* e orientação sobre como executar suas tarefas.

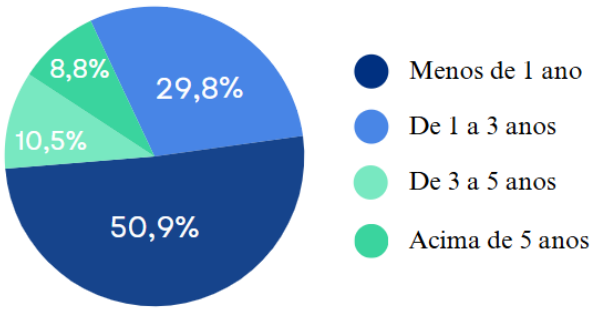
Gráfico 4 – Formação acadêmica



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em relação ao tempo de trabalho na empresa atual dos entrevistados, a maioria mencionou estar há menos de um ano, correspondendo a 50,9% dos entrevistados, enquanto 29,8% dos entrevistados disse estar de 1 a 3 anos na organização atual, conforme apresentado no Gráfico 5. Acredita-se que isto possa ocorrer devido a eles estarem iniciando a carreira profissional e por alguns estarem realizando estágio, o qual tem duração máxima de dois (2) anos no Brasil. O período de estágio pode ter uma variação de tempo, cujas empresas geralmente realizam contratos 6 em 6 meses, podendo totalizar até 2 anos na mesma organização. Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020, p. 107) endossam que "permanecer por um período mais prolongado de tempo em organizações representa uma dificuldade para essa geração".

Gráfico 5 – Período de trabalho na organização atual

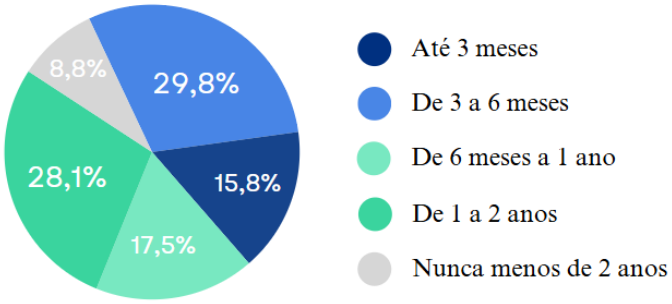


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Buscando-se identificar uma média em relação ao tempo de permanência dos jovens profissionais dentro das organizações, foi-lhes perguntado qual havia sido o menor período de trabalho. Dentre as respostas, dezessete (17) pessoas permaneceram de 3 a 6 meses, dez (10) pessoas ficaram de 6 meses a 1 ano e dezesseis (16) pessoas permaneceram de 1 a 2 anos, conforme Gráfico 6. Este dado pode demonstrar o quanto eles "são impacientes e precipitados, com ânsia de rápida progressão na carreira" (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 162). Boldrini e Lucena (2014) mostram que a geração Z almeja alcançar altos cargos em pouco tempo e se isto não ocorre, eles buscam rapidamente por outras oportunidades, afinal não desejam estar insatisfeitos em uma empresa.

Vale considerar que devido a idade destes jovens profissionais, eles também podem ter realizado estágios, cujo tempo máximo no Brasil é de 2 anos dentro da mesma instituição. Este fator poderia contribuir para o *turnover* destes trabalhadores.

Gráfico 6 – Menor período de permanência em uma organização

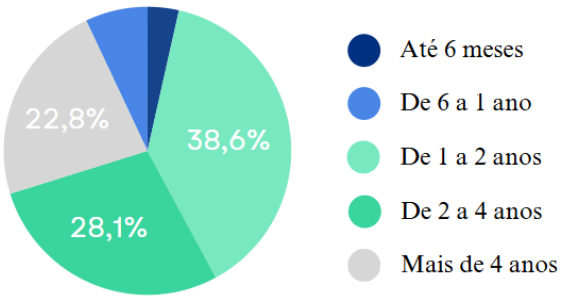


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Além disso, foi-lhes questionado qual foi o maior tempo de permanência dentro de uma organização profissional. Dentre os entrevistados, dois (2) responderam que permaneceram no máximo 6 meses e quatro (4) pessoas responderam que ficaram de 6 meses à 1 ano. A maioria dos entrevistados, vinte e duas (22) pessoas, ficou de 1 à 2 anos, enquanto dezeseis (16) entrevistados disseram ter permanecido de 2 à 4 anos e treze (13) entrevistados ainda disseram ter ficado mais de 4 anos, de acordo com o Gráfico 7. Esta informação pode demonstrar que quando satisfeitos, os jovens da geração Z tendem a permanecer por um tempo maior dentro de uma empresa, afinal "o sucesso financeiro, a realização de atividades que realmente gostam e a qualidade de vida, são pontos muito importantes para a geração Z" (Lima

et al., 2022, p. 6). Para isto, acredita-se que seja importante compreender sua relação com o trabalho, buscando-se por alternativas de reduzir sempre o *turnover*, pois eles preferem algo que vá ao encontro com seu estilo de vida e com suas necessidades pessoais (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020).

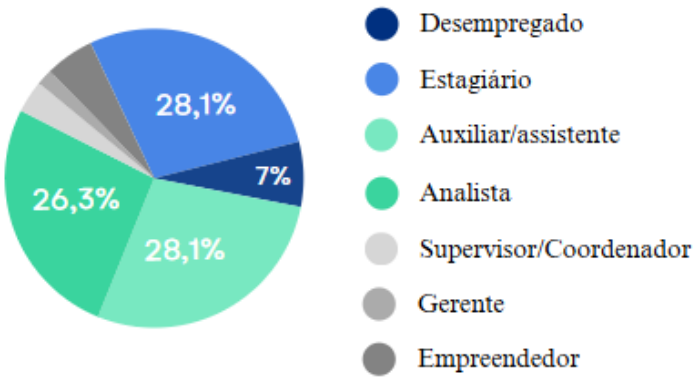
Gráfico 7 – Maior período de permanência em uma organização



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Dentre as ocupações exercidas dentro da organização atual há uma gama ainda maior sobre os cargos ocupados pelos entrevistados. Os dois cargos mais mencionados foram estagiários (16 entrevistados) e auxiliar/assistente (16 entrevistados), seguidos do cargo de analista (15 entrevistados), conforme Gráfico 8. Lima *et al*. (2022, p. 7) atentam que quando estes jovens profissionais "percebem que existem poucas chances de crescer rapidamente, é comum que busquem outros locais para o desenvolvimento".

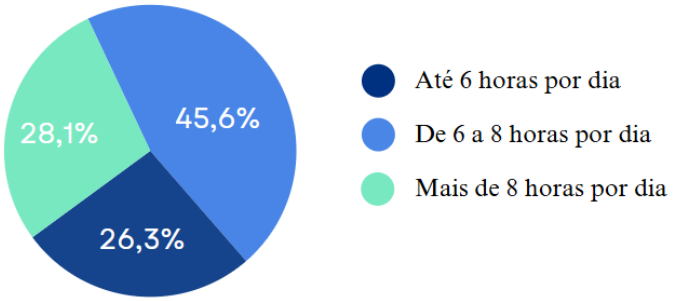
Gráfico 8 – Ocupações atuais dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para a melhor identificação da jornada de trabalho dos jovens profissionais da geração Z, foi-lhes questionado quantas horas eles cumprem dentro da organização onde atuam. Conforme apresentado no Gráfico 9, a maioria, cerca de 45,6% dos entrevistados informaram trabalhar de 6 (seis) a 8 (oito) horas diárias. Acredita-se que este dado venha ao encontro com os cargos mencionados na questão anterior, onde a maioria mencionou ocupar vagas de estágio e/ou vagas mais iniciais em organizações, como auxiliar e assistente. A segunda carga horária mais mencionada pelos entrevistados (equivalente à 28,1%) foi de mais de 8 (oito) horas trabalhadas por dia, um dado que pode ser relativo à algumas organizações cumprirem 44h semanais de trabalho. Por fim, 26,3% dos entrevistados responderam que trabalha até 6h por dia, carga horária máxima dos estágios no Brasil.

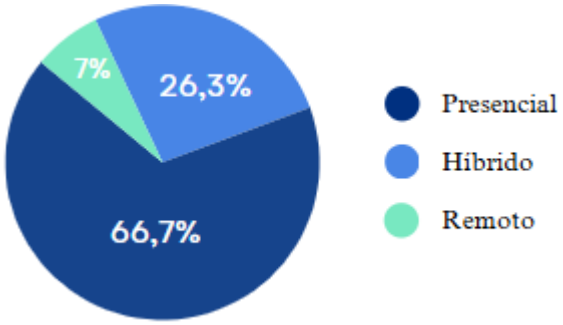
Gráfico 9 – Jornada de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os entrevistados foram questionados sobre o modelo de trabalho em que atualmente operam no dia a dia. A maioria (66,7%) afirma trabalhar de maneira presencial, enquanto 26,3% trabalham de forma híbrida, conforme Gráfico 10. Isto pode se dar ao fato de que estes jovens profissionais são muito próximos à tecnologia, conseguindo efetivar suas tarefas de qualquer local, afinal a complexidade tecnológica do trabalho à distância não lhes parece algo inatingível (Côrrea, 2024).

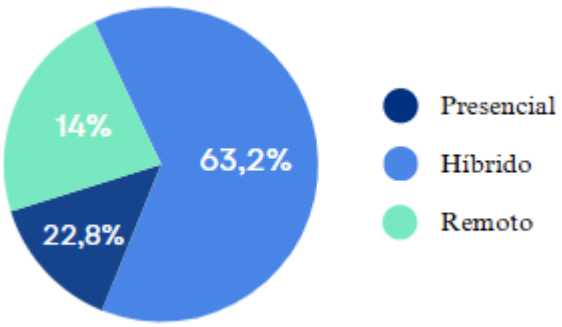
Gráfico 10 – Modelo de trabalho atual



Fonte: dados da pesquisa (2024)

No entanto quando questionados sobre qual formato de trabalho eles considerariam ideal para se trabalhar, a maioria de 63,2% disse preferir o híbrido, seguido de 22,8% que preferiria trabalhar totalmente remoto, conforme Gráfico 11. Acredita-se que esta escolha favoreça o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos entrevistados, adaptando a rotina de trabalho à vida privada de cada um. "As características da geração Z, somadas àquilo que a geração valoriza no trabalho, poderão dar indicações relevantes sobre como a atrair e reter" (Tavares, 2021, p. 6). Este dado também estar relacionado ao fato de que a geração Z tem se "tornado eletronicamente a geração mais conectada da história e aprendido com naturalidade" (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020, p. 105), a como interagir por meio de equipamentos eletrônicos e redes sociais. Quando estes jovens nasceram, já havia bastante tecnologia à disposição da sociedade, de maneira viável e com fácil utilização, possibilitando assim o trabalho híbrido e/ou remoto.

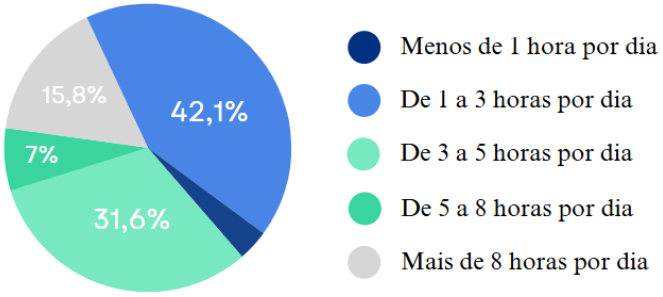
Gráfico 11 – Modelo de trabalho considerado ideal pelos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Segundo Rech, Viêra e Anschau (2017), estes jovens se sentem totalmente à vontade com aparelhos digitais, o que os torna mais ansiosos, conectados e proativos, afinal sua geração emergiu dentro da era digital. A fim de se verificar a questão da hiperconectividade da geração Z lhes foi perguntado sobre a média diária que eles permanecem conectados à internet, englobando jogos, websites, redes sociais como *Instagram*, *TikTok*, *Facebook*, entre outros. A maioria, cerca de 42,1% dos entrevistados responderam que utilizam a internet de 1 a 3 horas por dia, seguido de 31,6% dos entrevistados que usa de 3 a 5 horas diárias, de acordo com o Gráfico 12. Este dado realmente revela que a geração Z gasta inúmeras horas conectada, pois a informação chega até eles por meio de seus *smartphones*, *laptops*, redes sociais, videogames, *smartwatches*, internet, dentre outros (Janssen, 2020). Eles possuem "ânsia em expressar a criatividade contando com a tecnologia" (Lima *et al*., 2022, p. 4).

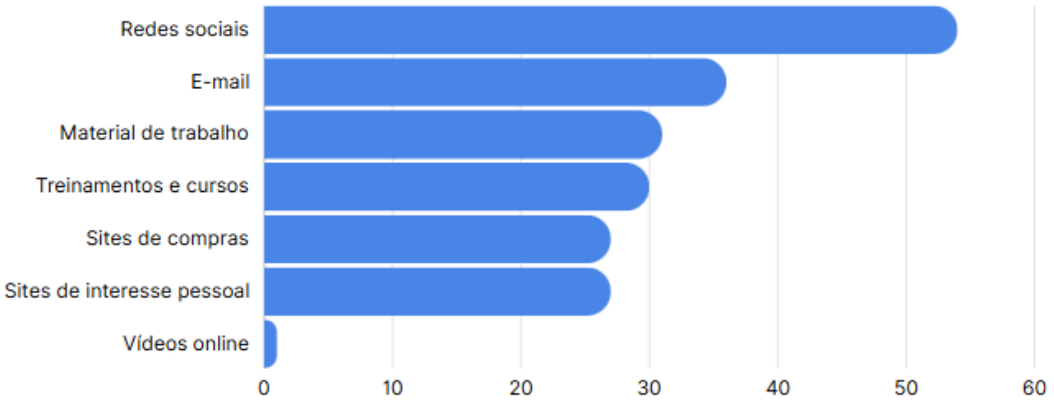
Gráfico 12 – Tempo de conexão diário na internet



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em relação ao conteúdo acessado na internet a geração Z comentou que acessa geralmente redes sociais (54 pessoas), seus e-mails (36 pessoas), materiais relacionados ao trabalho profissional (31 pessoas), treinamentos e cursos (30 pessoas), sites de compra *online* (27 pessoas) e sites de interesse pessoal (27 pessoas), conforme Gráfico 13. Esta questão reflete a interação exercida dos jovens profissionais com o mundo ao seu redor. Eles acessam desde aplicativos de cunho pessoal, como as redes sociais, até sites ligados às suas profissões. A interação com meios digitais é algo intrínseco a esta geração, bem como seu acesso à inúmeras informações ao mesmo tempo, bem como o desinteresse pelas mesmas rapidamente, gerado pelo excesso de informações diárias (Saltoratto *et al*., 2019). Talmon (2019) alerta que problema pode ser que inúmeras vezes estes jovens profissionais possuam dificuldade de distinguirem fatos de opiniões.

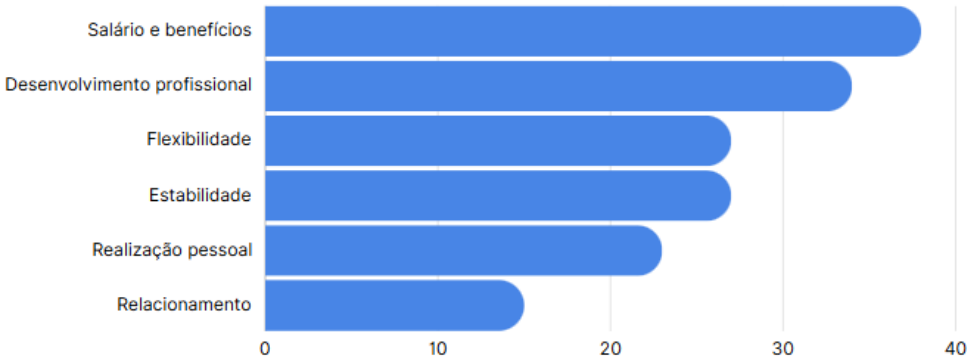
Gráfico 13 – Conteúdo acessado na internet



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para descobrir o que a geração Z valoriza em seu dia a dia de trabalho, buscou-se identificar prioridades destes profissionais dentro da organização onde atuam. Em uma pergunta de múltipla escolha, os entrevistados mencionaram que valorizam principalmente o salário e benefícios (38 pessoas), seguidamente do desenvolvimento profissional (34 pessoas), flexibilidade (27 pessoas) e estabilidade (27 pessoas), de acordo com o Gráfico 14. Estes dados comprovam os estudos apresentados anteriormente, onde se afirmou que a geração Z valoriza a questão financeira do trabalho, bem como a importância do desenvolvimento profissional e flexibilidade dentro de uma organização. Benefícios para esta geração podem ser vistos de maneira diferente, visto que eles anseiam por tudo aquilo que lhes permita flexibilidade e movimentações de carreira (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Apesar do relacionamento com colegas e gestores ser mencionado, ele realmente não parece ser o ponto de maior influência para esta geração.

Gráfico 14 – Prioridades dentro da atual organização



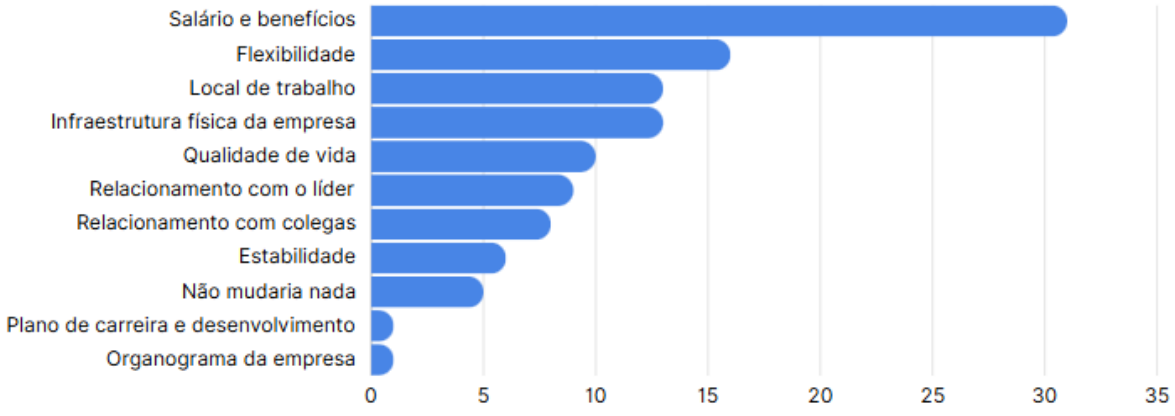
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre o que mudariam em sua organização de trabalho atual, as respostas foram bem variadas. O tópico mais mencionado foi o salário e benefícios (31 entrevistados), representando que mais de 50% dos entrevistados não estão totalmente satisfeitos com a parte financeira de seu cargo atual, conforme Gráfico 15. Isto mostra o quanto a geração Z valoriza e se preocupa com a questão monetária de suas atividades profissionais. De acordo com Barhate e Dirani (2021), um baixo salário pode ser considerado uma barreira para o jovem permanecer em determinado cargo.

Logo após o maior número de respostas diz respeito à flexibilidade (16 entrevistados), local de trabalho (13 entrevistados), infraestrutura física da organização (13 entrevistados) e qualidade de vida (10 entrevistados). Isto corrobora os estudos feitos mostrando que a relação da geração Z com seu ambiente de trabalho está se tornando diferenciada de tempos passados e benefícios que anteriormente eram oferecidos pelas empresas já não funcionam neste novo cenário (Rech; Viêra; Anschau, 2017). Eles demonstram valorizar a liberdade de um trabalho mais flexível e com uma estrutura física diferente da apresentada atualmente por suas organizações.

O relacionamento com o líder (9 respostas) e relacionamento com os colegas (8 respostas) ainda foram apontados pelos jovens profissionais como algo a ser mudado em sua realidade atual. “O desafio encontra-se em capacitar líderes que consigam uma boa comunicação e relação” (Rech; Viêra; Anschau, 2017, p. 163) junto à geração Z e demais gerações de suas respectivas equipes. Um fato que chama a atenção é que cinco (5) entrevistados não mudariam nada em seu local de trabalho.

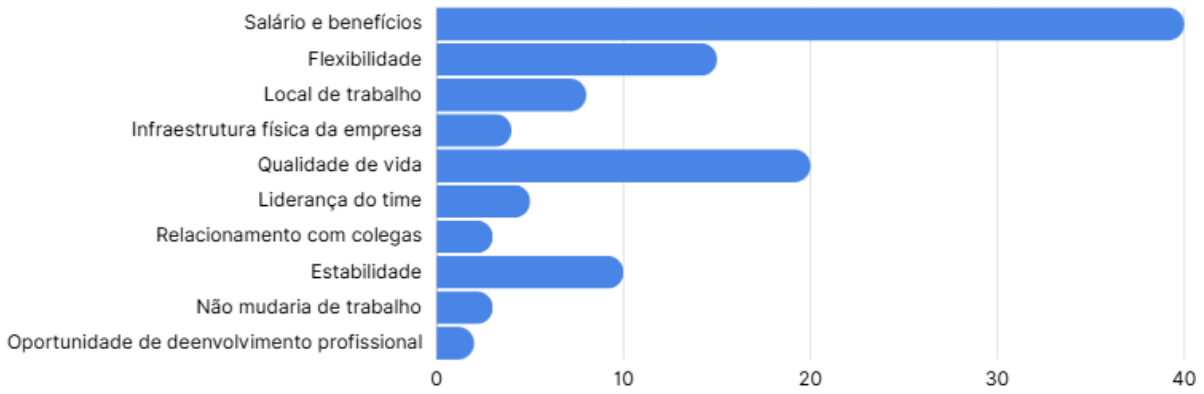
Gráfico 15 – O que a geração Z mudaria em seu atual trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre o que os faria trocar de organização, os profissionais da geração Z responderam principalmente que salário e benefícios (40 respostas). Novamente a parte financeira ficou em primeiro lugar das respostas, seguida pela qualidade de vida (20 respostas) e flexibilidade (15 respostas), conforme Gráfico 16.

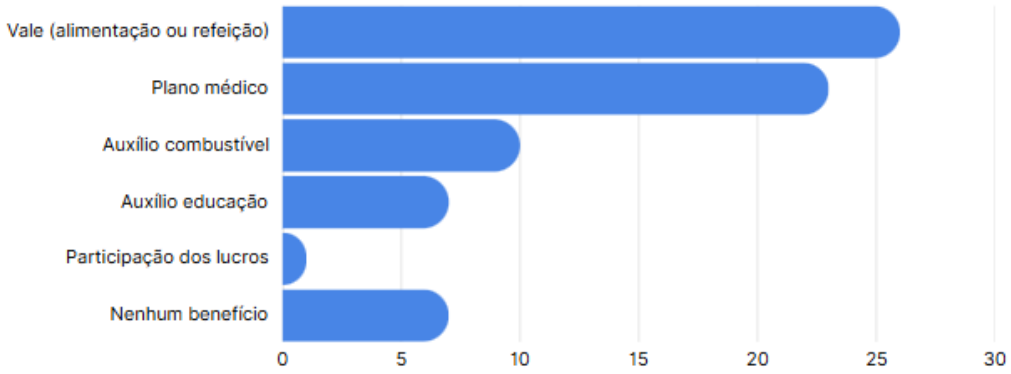
Gráfico 16 - O que faria a geração Z mudar de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Como os benefícios ofertados pelas organizações foram mencionados pelos entrevistados, buscou-se conhecer quais são os mais disponibilizados e se eles poderiam ter alguma ligação com a geração Z. O benefício mais mencionado, no Gráfico 17, foi o vale-refeição e/ou vale-alimentação, contando com 26 respostas, seguido do plano médico, com 23 resposta e, auxílio combustível (10 respostas). Um dado relevante nesta questão foi que sete (7) respondentes afirmaram não receber nenhum benefício extra em suas organizações atuais. As aspirações de carreira destes jovens podem envolver fatores como segurança, estabilidade, respeito no ambiente de trabalho, oportunidades de viagens, engajamento e possibilidade de passarem mais tempo junto à suas famílias (Barhate; Dirani, 2021). Assim, acredita-se que os benefícios ofertados pelas empresas ainda não estejam totalmente alinhados às expectativas da geração Z.

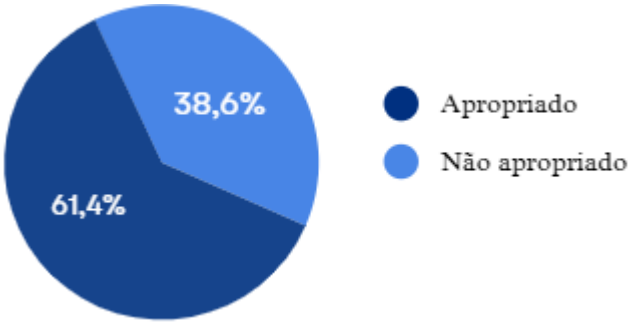
Gráfico 17 – Benefícios atuais



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre a sua remuneração atual, a maioria dos jovens profissionais entrevistados, equivalente a 61,4%, diz considerar seu salário adequado à sua função dentro da organização, em contraponto a 38,6% que não considera seu atual salário apropriado conforme Gráfico 18.

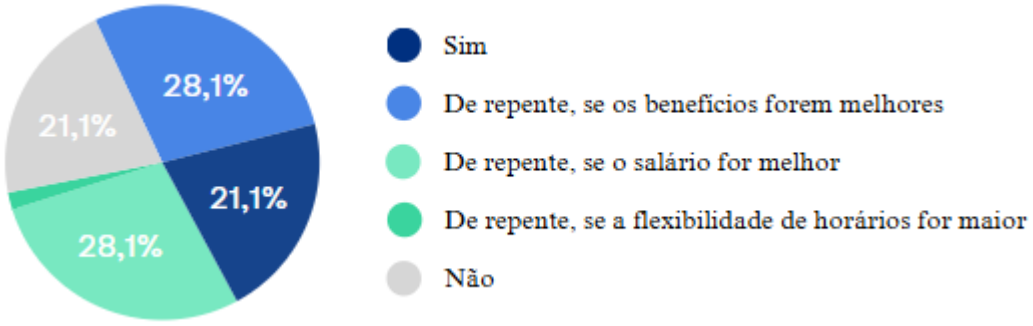
Gráfico 18 –Remuneração atual



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Procurou-se descobrir se os profissionais teriam o anseio de trocar de organização de trabalho, caso tivessem esta oportunidade. Os resultados foram variados para esta questão. Conforme o Gráfico 19, cerca de doze (12) pessoas responderam que teriam interesse em trocar de organização, enquanto a mesma quantidade respondeu totalmente o oposto, afirmando que não teria interesse de trocar. No entanto, a maioria afirmou que trocaria se os benefícios fossem melhores (16 respondentes) ou se o salário fosse melhor (16 respondentes). Novamente o fator financeiro seria um dos pontos de atenção para se evitar o *turnover* destes jovens profissionais dentro de uma organização.

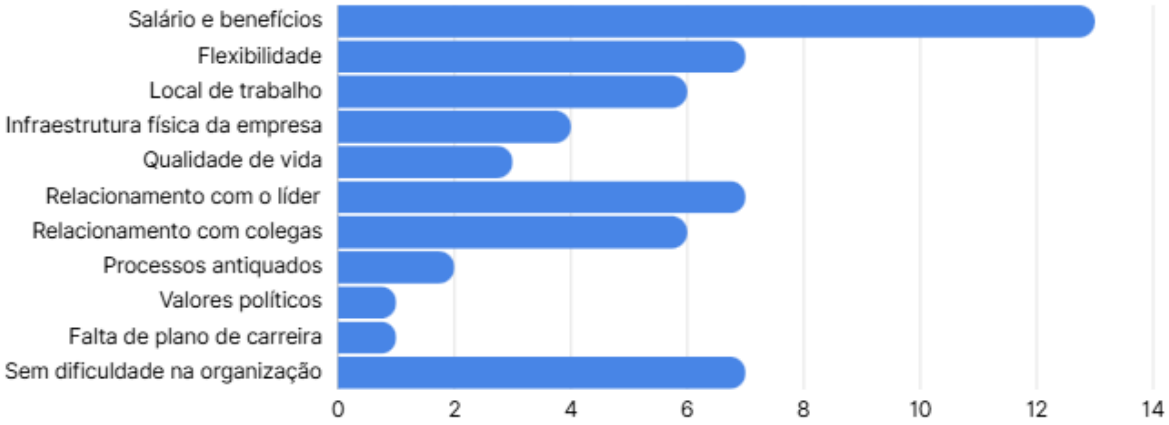
Gráfico 19 – Troca de organização de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em uma questão aberta se buscou identificar quais são as maiores dificuldades da geração Z em trabalhar dentro de sua empresa atual (Gráfico 20). Novamente o tópico mais citado foi em relação à salário e benefícios (13 pessoas). Outros fatores levantados ainda foram a flexibilidade (7 pessoas), relacionamento com o líder (7 pessoas) e relacionamento com colegas (6 pessoas), local de trabalho (6 pessoas). Dentre os entrevistados, sete (7) afirmaram não possuir dificuldade nenhuma dentro de sua organização.

Gráfico 20 – Dificuldades da geração Z

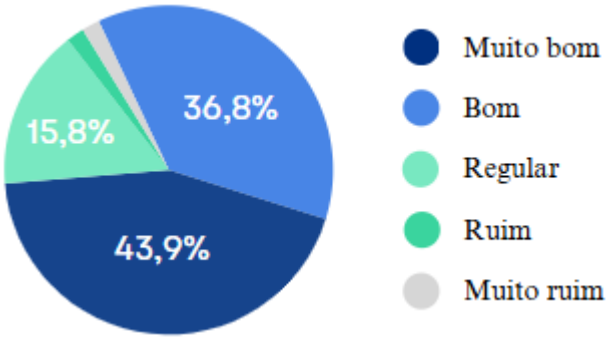


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Buscou-se compreender como está atualmente o relacionamento entre os líderes e seus liderados da geração Z dentro das organizações. Vinte e cinco (25) pessoas afirmaram ter um relacionamento muito bom com seus líderes, vinte e uma (21) mencionaram possuírem um bom relacionamento e nove (9) pessoas responderam que o relacionamento é regular, conforme Gráfico 21. Com isto, nota-se que o relacionamento com as lideranças não parece ser um

problema para a geração Z. Boldrini e Lucena (2014, p. 59) destacam que a cada dia mais "torna-se necessária uma gestão mais próxima dos colaboradores". Os estudos apontaram a geração Z preza pela informalidade, comunicação mais aberta, menos hierarquia, maior interação e contatos mais íntimos dentro do âmbito profissional (Rech; Viêra; Anschau, 2017). Provavelmente isto já esteja ocorrendo nas organizações dos entrevistados, pois a maioria possui uma boa relação com líderes.

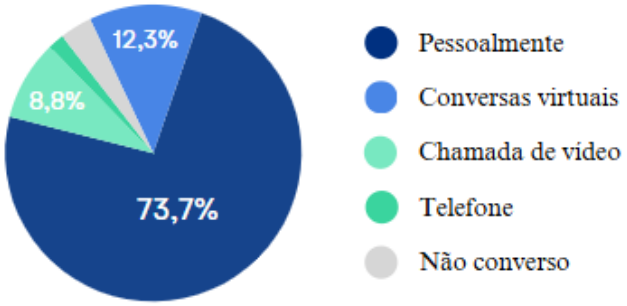
Gráfico 21 – Relacionamento entre os líderes e seus liderados da geração Z



Fonte: dados da pesquisa (2024)

A geração Z prefere uma comunicação mais aberta e direta, onde haja interação constante com seus líderes, pois não são adeptos à hierarquia convencional, conversam com todos da mesma maneira, não dando importância se a pessoa é um chefe ou um subalterno (Martins; Flinck, 2023). Para se verificar como ocorre esta comunicação durante o trabalho, os respondentes foram questionados sobre o modelo em que geralmente interagem verbalmente com seus líderes. A grande maioria (42 pessoas) conversa pessoalmente com seus líderes. Já sete (7) pessoas afirmaram conversar por meio de chamadas de vídeo, enquanto cinco (5) pessoas conversam através de meios virtuais, como *Teams*, *Skype* e *WhatsApp,* conforme Gráfico 22. Alguns entrevistados mencionaram que isso ocorre devido à terem lideranças em locais físicos, como no exterior ou em outras cidades.

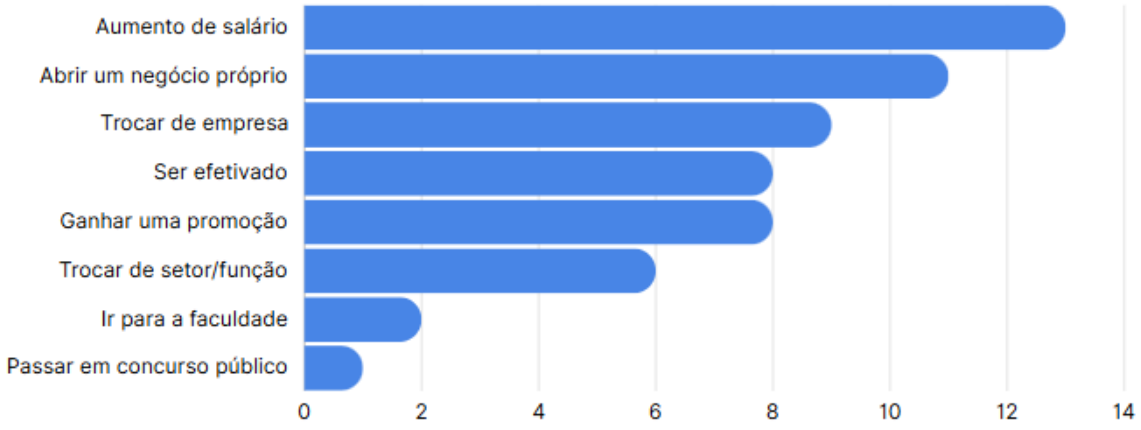
Gráfico 22 – Modelo de comunicação



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para finalizar o questionário junto à geração Z, lhes foi perguntado qual é o próximo passo profissional que eles almejam dar, buscando-se identificar quais são as motivações profissionais mais latentes deste público. Neste quesito, a maioria (13 pessoas) afirmou desejar um aumento de salário dentro de suas atuais empresas. Onze (11) pessoas mencionaram o anseio de abrir um negócio próprio. Segundo Rech, Viêra e Anschau (2017) este público realmente mostra certa vontade de empreender. Nove (9) entrevistados revelaram seu desejo pela troca de empresa. Oito (8) pessoas buscam ganhar uma promoção interna e outras oito (8) pessoas querem a oportunidade de efetivação, a fim de que possam sair do período de estágio, de acordo com o Gráfico 23.

Gráfico 23 – Próximo objetivo de carreira

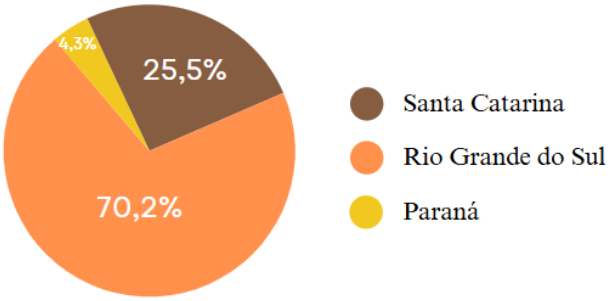


Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.2 LÍDERES DA GERAÇÃO Z

Foram obtidos quarenta e sete (47) questionários de líderes que contam com a geração Z em suas equipes de trabalho na região sul do Brasil, dentre os quais doze (12) são moradores do estado de Santa Catarina, trinta e três (33) do Rio Grande do Sul e dois (2) do Paraná, conforme Gráfico 24.

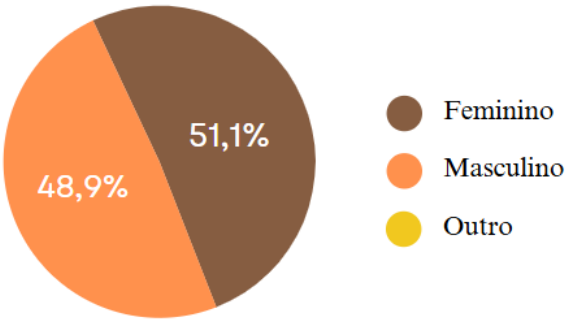
Gráfico 24 –Localização dos entrevistados por região



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Dentre os líderes entrevistados 51,1% se identificam com o gênero feminino e 48,9% se identificam com o gênero masculino, de acordo com o Gráfico 25.

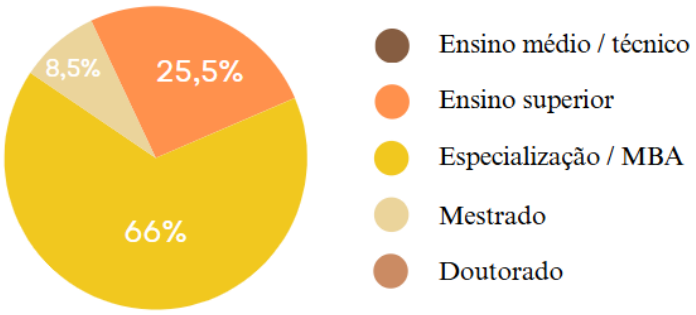
Gráfico 25 – Gênero dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em relação ao nível de escolaridade dos líderes entrevistados, 66% possuem especialização e/ou MBA, seguidos de 25,5% com ensino superior e 8,5% com mestrado, conforme Gráfico 26.

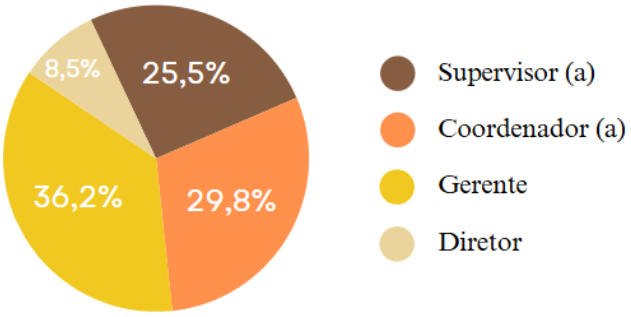
Gráfico 26 – Escolaridade dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Dentre os cargos atuais ocupados em suas organizações, 36,2% dos líderes possuem a posição de gerente, enquanto 29,8% estão contratados como coordenadores, 25,5% como supervisores e 8,5% como diretores, conforme Gráfico 27.

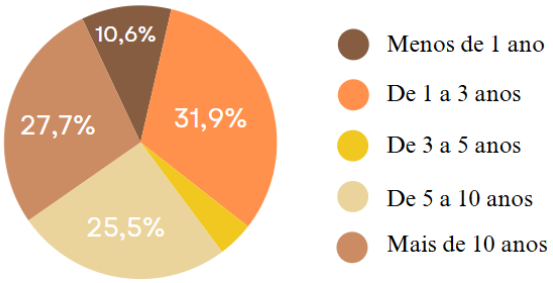
Gráfico 27 – Cargo atual dos líderes



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para compreender melhor a relação dos líderes com suas organizações, lhes foi questionado há quanto tempo eles trabalham neste local. A maioria (15 pessoas) está de 1 à 3 anos, seguidos de 13 respondentes que estão há mais de 10 anos na organização atual. Doze (12) respondentes estão de 5 à 10 anos, conforme Gráfico 28. Isto mostra que a maioria possui um vínculo estável e longo com suas organizações atuais.

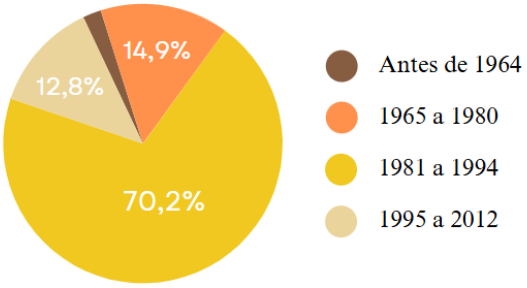
Gráfico 28 – Período de trabalho na organização atual



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Buscando-se identificar as gerações dos líderes pesquisados, foi questionado qual é o seu período de nascimento. A maioria (33 pessoas) é pertencente a geração Y, nascidos de 1981 à 1994, seguidos por sete (7) entrevistados da geração X (nascidos entre 1965 à 1980). Um dado que chama a atenção é que seis (6) entrevistados pertence à geração Z, já ocupando um cargo de liderança na empresa onde atua, conforme Gráfico 29.

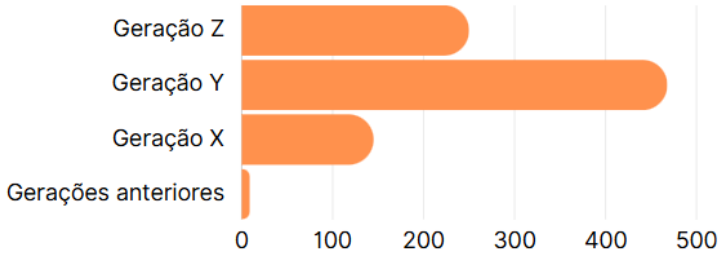
Gráfico 29 – Geração dos líderes entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Com o intuito de conhecer melhor a quantidade de pessoas de cada geração dentro das equipes lideradas pelos líderes entrevistados, lhes foi perguntado quantos colaboradores de cada geração trabalham atualmente com eles. Foram identificadas 250 pessoas da geração Z, 468 pessoas da geração Y, 145 pessoas da geração X e apenas 9 pessoas de gerações anteriores, conforme Gráfico 30. Nota-se que os times são compostos principalmente de pessoas mais jovens, contando principalmente com a geração Y e Z. Se feita uma média, cada líder entrevistado conta com cerca de 18 pessoas em sua equipe, afinal foram totalizadas 872 pessoas no total mencionado.

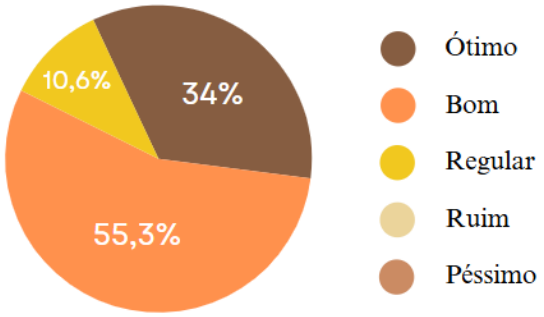
Gráfico 30 – Gerações dos colaboradores liderados pelos líderes entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

A evolução, desenvolvimento e crescimento dos profissionais dentro das empresas dependerá muito da atuação eficiente dos líderes (Martins; Flinck, 2023), os quais conduzem a cultura da organização com base em seus comportamentos e atitudes diárias (Mattone, 2021). Para melhor se compreender como os líderes percebem a relação entre diferentes gerações dentro de suas equipes, lhes foi perguntado como a geração Z se relaciona com os colegas da geração Y no dia a dia de trabalho. Mais da metade dos entrevistados (55,3%) disse que esta relação é boa, 34% afirmaram que o relacionamento entre eles é ótimo, conforme Gráfico 31. Isto demonstra que a geração Z e a geração Y aparentemente mantém um relacionamento estável e amistoso dentro de suas organizações.

Gráfico 31 – Relacionamento entre a geração Z e a geração Y



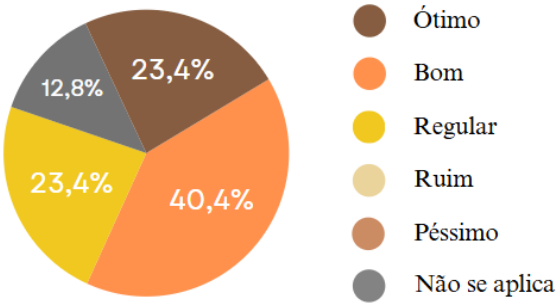
Fonte: dados da pesquisa (2024)

A convivência entre as gerações diferentes pode potencializar a produtividade dentro do trabalho diário (Colet; Mozzato, 2019), pois pessoas com perspectivas diferentes podem criar possibilidades e visões, cujo resultado isolado não seria possível (Mattone, 2021).

Em relação ao relacionamento entre a geração Z e a geração X dentro da equipe, o maior percentual também foi de bom relacionamento (40,4%), seguido do relacionamento

considerado ótimo (23,4%) e regular (23,4%) Seis (6) líderes entrevistados não possuem a geração X em seus times, portanto não responderam a esta questão, de acordo com o Gráfico 32.

Gráfico 32 – Relacionamento entre a geração Z e a geração X

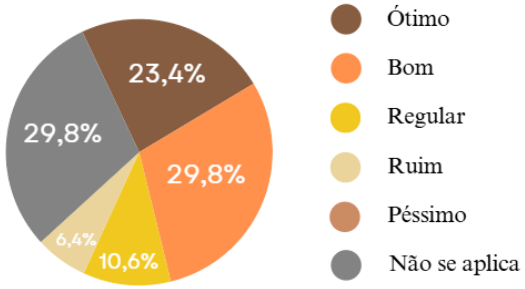


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Por fim, se questionou como é o relacionamento da geração Z com as gerações anteriores à X (nascidos antes de 1964). Cerca de 29,8% dos líderes relataram que a relação entre eles é boa e 23,4% revelaram que é ótima. Em contraponto, 10,6% responderam que ela é regular e 6,4% afirmaram que é ruim, conforme Gráfico 33. Como estas gerações estão saindo do mercado de trabalho principalmente em relação à faixa etária de aposentadoria no Brasil, 29,8% dos entrevistados se abstiveram de responder, pois não conta com gerações mais velhas em sua equipe de trabalho.

Este dado mostra que quanto mais próxima a faixa etária está uma da outra, possivelmente melhor pode ser o relacionamento delas entre si. No entanto, o processo produtivo de um time se tornará completo se houver a participação de todos os envolvidos, cada qual contribuindo de um jeito diferente, formando pessoas parceiras da organização (Boldrini; Lucena, 2014).

Gráfico 33 – Relacionamento entre a geração Z e gerações anteriores

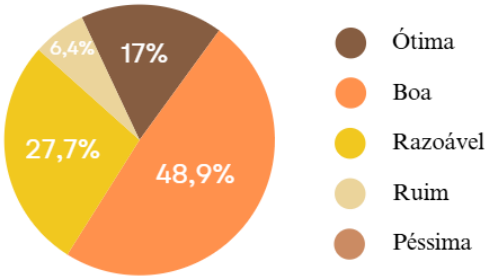


Fonte: dados da pesquisa (2024)

A complementariedade entre as gerações é uma rica fonte de aprendizado mútuo e vantagem competitiva para as empresas (Martins; Flinck, 2023). Aos gestores deve pertencer a capacidade de perceberem as pessoas de seus times, dificuldades diárias, seus comportamentos singulares e as gerações às quais se encaixam, a fim de que consigam lidar com cada geração de forma assertiva e de acordo com seus anseios (Martins; Flinck, 2023).

Além disso, foi questionado como os líderes percebem a comunicação interpessoal, ou seja, alinhamentos, troca de informações, compartilhamento de dados, conversas, entre outros, da geração Z com as demais gerações dentro da equipe de trabalho. A maioria dos respondentes (48,9%) respondeu que nota a comunicação interpessoal como boa, já 27,7% responderam que ela é razoável, de acordo com o Gráfico 34.

Gráfico 34 – Comunicação interpessoal

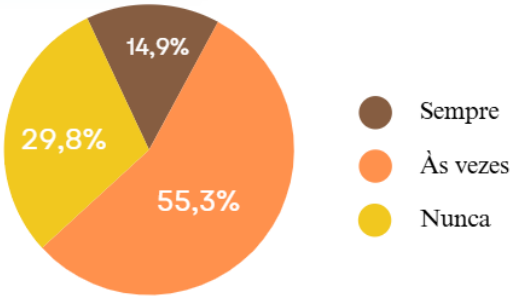


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os líderes responderam também sobre como a geração Z se relaciona com os demais colegas que possuem diferentes idades (mais velhos ou mais jovens). Sobre a frequência dos conflitos, vinte e seis (26) pessoas disseram que às vezes eles ocorrem e catorze (14) pessoas relataram que eles nunca ocorrem, conforme Gráfico 35. Segundo Rech, Viêra e Anschau

(2017), cabe aos líderes reduzirem a frequência dos conflitos internos da equipe, otimizando o relacionamento.

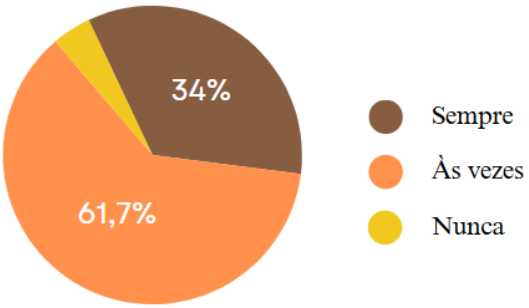
Gráfico 35 – Frequência de conflitos entre gerações



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Sobre percepções diferentes entre as gerações (principalmente sobre pontos de vista, objetivos e busca por resultados), mais da metade dos líderes (61,7%) mencionou que às vezes ocorre esta visão diferenciada entre pessoas de diferentes gerações. Enquanto 34% afirmaram que opiniões diversas sempre acontecem entre as gerações de seus times, conforme Gráfico 36. Côrrea (2024) relembra que esta divergência de opiniões e percepções pode ocorrer com frequência em relação à geração Z com os demais membros da equipe.

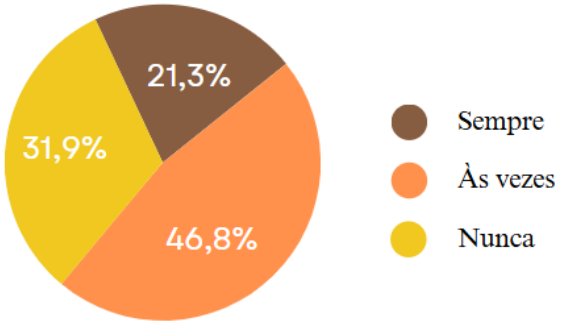
Gráfico 36 – Frequência de diferentes percepções entre gerações



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quando questionados sobre rivalidades internas (entre gerações) por melhores oportunidades internas, tais como disputa por promoções, aumentos de salários, melhores benefícios, entre outros, 46,8% dos líderes novamente afirmaram que elas às vezes acontecem em suas equipes, enquanto 31,9% responderam que as disputas nunca ocorrem, conforme Gráfico 37.

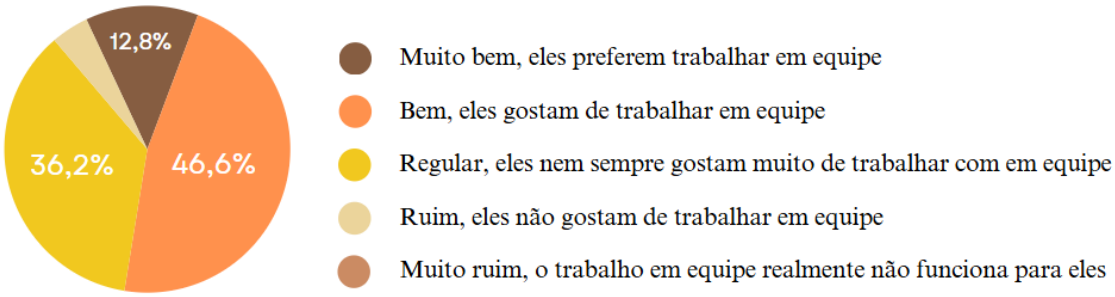
Gráfico 37 – Rivalidades internas por melhores oportunidades internas



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Buscou-se descobrir como a geração Z trabalha em equipe com os demais colaboradores da organização. Neste quesito, vinte e dois (22) líderes afirmaram que eles trabalham bem, pois gostam do trabalhar em equipe, dezessete (17) entrevistados disseram que nem sempre a geração Z gosta muito de trabalhar com o time, conforme Gráfico 38. Este dado pode ser um reflexo do perfil da geração Z, pois ela é considerada como um público mais silencioso, afinal gasta inúmeras horas do dia conectada à fones de ouvido, tanto no trabalho quanto nos momentos pessoais, assim pode acabar preferindo sua própria companhia à dos demais, já que estão constantemente imersos em seu entretenimento no mundo virtual (Côrrea, 2024).

Gráfico 38 – Trabalho em equipe



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em uma questão aberta os líderes foram questionados sobre o que eles fazem na prática para evitar o *turnover* de pessoas dentro de suas equipes. As respostas mais mencionadas foram o *feedback* constante (42 entrevistados), agradecimentos compartilhados e/ou formalizados (34

entrevistados), apoio ao desenvolvimento profissional por meio de cursos, treinamentos e estudos (27 entrevistados), ações de engajamento (25 entrevistados), plano estruturado de carreira (10 entrevistados), gratificações financeiras através de cartões, presentes e bônus (10 respostas) e premiações por competência e conclusão de atividades, por exemplo (8 entrevistados), conforme Gráfico 39.

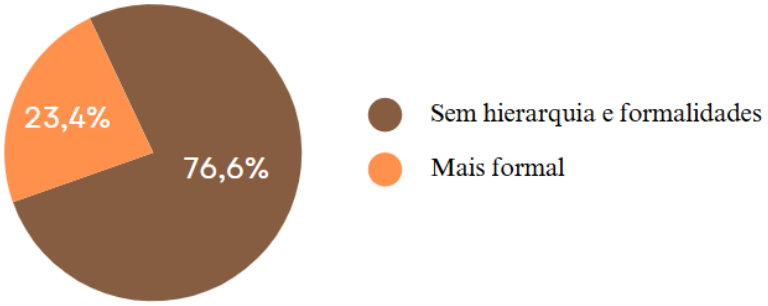
Os entrevistados ainda trouxeram alguns exemplos ainda mais práticos do que realizam com a geração Z para evitar o *turnover*, tais como permitir a apresentação de algum assunto relevente para a diretoria em uma reunião, propor atividades rotineiras como se fosse um jogo, realizar tarefas como se o desafio fosse dentro de uma rede social e mapeamento do comportamento individual dos integrantes do time para propor atividades que combinem com o perfil. Estas atividades mais lúdicas e competitivas podem ser vantajosas com a geração Z, pois eles nasceram dentro de uma realidade hiperconectada e repleta de desafios (Rech; Viêra; Anschau, 2017).

Gráfico 39 – Práticas para evitar o *turnover*

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para se descobrir como é o grau de formalidade da comunicação dos líderes com a geração Z, lhes foi perguntado como ocorre a comunicação diária com os jovens profissionais. A maioria (36 pessoas) falou que ela ocorre de maneira mais natural, sem formalidades e sem o destaque de hierarquia entre ambos. Porém, onze (11) entrevistados afirmaram manter uma comunicação mais formal, respeitando o nível hierárquico existente entre eles, conforme Gráfico 40. Esta informação é positiva, pois de acordo com Bezerra *et al*. (2019), a geração Z realmente prefere a comunicação de forma mais informal, sem formalidades e barreiras.

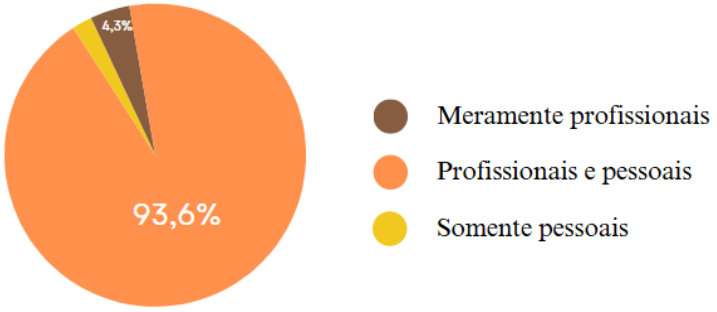
Gráfico 40 – Formalidade da comunicação dos líderes com a geração Z



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Pensando-se ainda no quesito de comunicação entre o líder e seus subordinados da geração Z, lhes foi questionado qual é o principal foco desta interação. A grande maioria (44 pessoas) respondeu que as conversas envolvem assuntos profissionais do trabalho e pessoais. Somente dois (2) líderes disseram manter o relacionamento estritamente profissional com seu time, conforme Gráfico 41. Este contato direto com a geração Z se faz importante, principalmente para criar proximidade e abertura ao relacionamento interno, visto que estes jovens profissionais não gostam de respeitar hierarquia, compromissos impostos por seus líderes, regras e exigências patronais (Côrrea, 2024).

Gráfico 41 – Foco da comunicação entre líderes e a geração Z

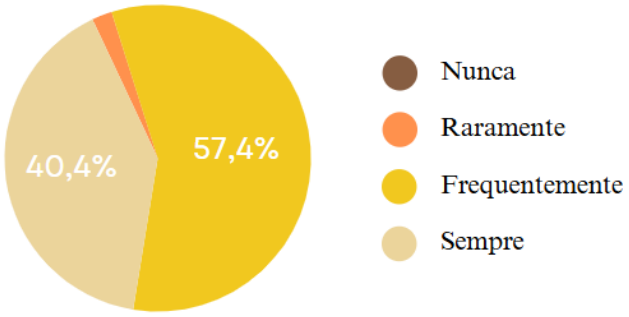


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Foram realizadas algumas perguntas para verificar a frequência com que a comunicação ocorre entre o líder e seus liderados da geração Z. Em relação à frequência em que as conversas profissionais como orientações sobre o trabalho acontecem, a maioria dos líderes (57,4%) afirmaram que elas são frequentes, enquanto 40,4% disseram que elas sempre ocorrem, conforme Gráfico 42. A geração Z tende a se interessar cada vez menos por conversas e partilhas (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020). Portanto, acredita-se que seja fundamental

estabelecer uma comunicação ativa e mais frequente com estes profissionais, para evitar que eles se fechem para a comunicação com os demais.

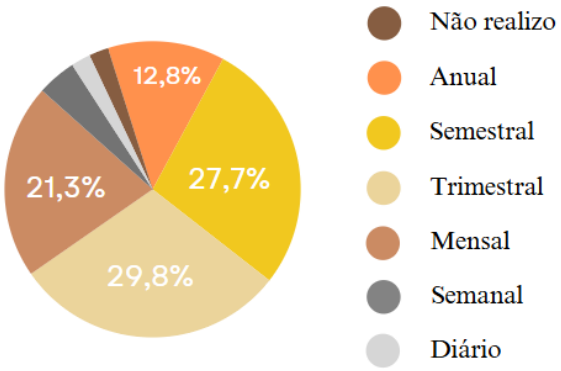
Gráfico 42 – Frequência da comunicação profissional entre líderes e liderados



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Sobre a frequência de conversas relativas à avaliação de desempenho individual dos colaboradores, os líderes apresentaram respostas bem diferenciadas. A maioria dos entrevistados respondeu que realiza este retorno sobre o desempenho de forma trimestral (14 pessoas), semestral (13 pessoas) ou mensal (10 pessoas), conforme Gráfico 43. Acredita-se que esta diversificação de respostas em relação ao *feedback* possa ocorrer devido às atividades e áreas envolvidas pela equipe, com o propósito do tipo de avaliação que melhor se enquadra com as atribuições e metas dentro da organização. Gabrielova e Buchko (2021) ressaltam que o *feedback* é considerado um ingrediente crítico na performance e satisfação profissional da geração Z.

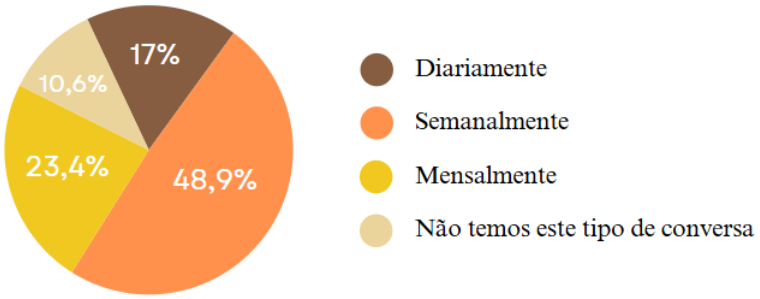
Gráfico 43 – Frequência de comunicação sobre o desempenho individual



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Por fim, em relação à frequência da comunicação com a geração Z, foi questionado aos líderes o quanto eles conversam com os jovens profissionais sobre assuntos de cunho pessoal. A maioria (48,9%) disse que tem estas conversas semanalmente, 23,4% afirmaram realizá-las mensalmente, outros 17% de diariamente, de acordo com o Gráfico 44. A geração Z geralmente é próxima de suas famílias (Côrrea, 2024), portanto o envolvimento sobre assuntos mais pessoais pode auxiliar a criar conexões mais profundas com estes profissionais.

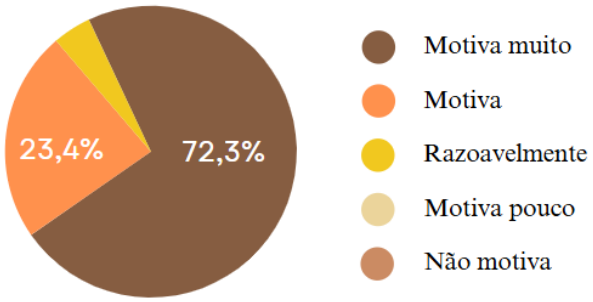
Gráfico 44 – Frequência de comunicação de cunho pessoal



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Dentre atributos do dia a dia da organização com os quais a geração Z possui contato, procurou-se compreender o que os líderes identificam como fatores importantes para os jovens profissionais. Sobre a flexibilidade, tanto no horário de trabalho, local de trabalho, carga horária, dentre outros, a grande maioria (72,3%) concordou que é algo que motiva muito seus colabores, seguidos de 23,4% que concorda que este é um ponto importante à equipe e somente 4,3% dos entrevistados acredita isto motiva razoavelmente a geração Z, conforme Gráfico 45. Este dado corrobora com o apresentado ao longo desta pesquisa, pois a geração Z tende a exigir certa flexibilidade das organizações das quais fazem parte (Mahmoud *et al.*, 2021).

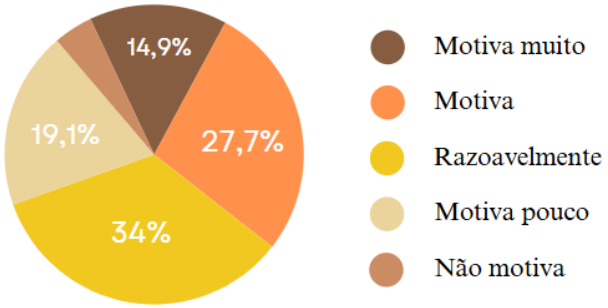
Gráfico 45 – Flexibilidade



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Sobre a questão da estabilidade, ocorrida pela permanência na organização, cargo atual, financeira, dentre outras, a maioria (34%) dos entrevistados acredita que este fator importa razoavelmente à geração Z, enquanto 27,7% crê que este fator motiva os jovens profissionais e outros 19,1% percebe que a estabilidade pouco os motiva. Cerca de 14,9% pensam que este é um ponto que motiva muito no contexto profissional e somente 4,3% percebe que a estabilidade não motiva a geração Z, conforme Gráfico 46. De acordo com Favarin e Rubin (2024), a estabilidade realmente não é um dos objetivos primordiais da geração Z no campo profissional.

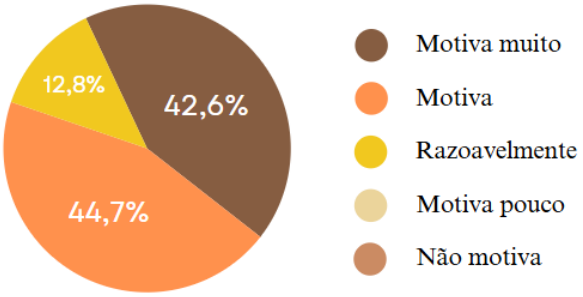
Gráfico 46 – Estabilidade



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quanto à questão salarial, os líderes acreditam que este seja um ponto bem importante para a geração Z. Dentre as respostas, vinte e um (21) líderes percebe que este fator motiva os jovens profissionais da geração Z, enquanto vinte (20) entrevistados crê que este seja um ponto que os motiva muito, conforme Gráfico 47. Estas respostas estão de acordo com o demonstrado por Lima *et al*. (2022), cuja questão financeira e salarial pode fazer diferença nas ambições da geração Z para permanecer dentro de uma organização por maior tempo.

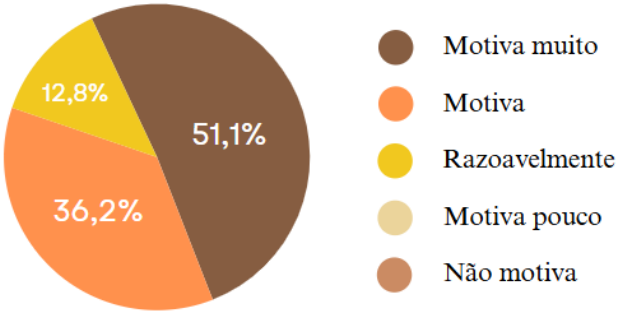
Gráfico 47 – Salário



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Sobre os benefícios ofertados pelas organizações, os líderes concordam que é um fator que chama à atenção da geração Z, pois 51,1% afirmam que este é um ponto muito importante para os jovens profissionais e 36,2% concorda que realmente motiva, conforme Gráfico 48. De acordo com Brentegani, Silva e Munhoz (2021), a geração Z tende a realmente ficar mais satisfeita com a implementação de recompensas e benefícios mais adequados aos seus desejos pessoais.

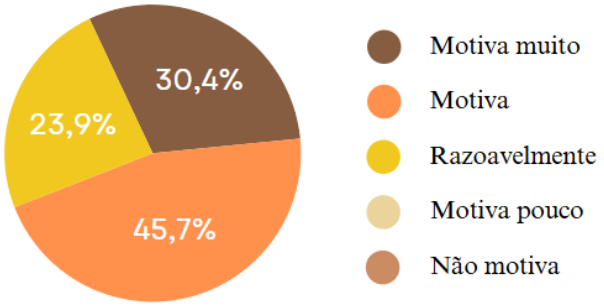
Gráfico 48 – Benefícios



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os líderes foram questionados sobre o incentivo ao desenvolvimento dentro da organização, sendo assim, 45,7% acredita que isto seja algo que motiva os jovens profissionais da geração Z, seguidos de 30,4% que percebe isto como algo que motiva muito, conforme Gráfico 49. O desenvolvimento pode ser realizado de diversas maneira na organização, mas Côrrea (2024) ressalta que a geração Z não é extremamente propensa a ver vantagem na educação formal, realizada dentro de universidades ou instituições de ensino.

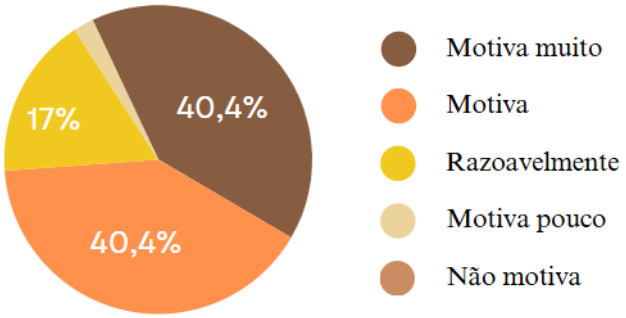
Gráfico 49 – Desenvolvimento profissional



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quanto ao relacionamento com os líderes por parte da geração Z, dezenove (19) entrevistados acreditam que isto impacte muito os jovens profissionais e outros dezenove (19) respondentes pensam que isto motive-os, conforme Gráfico 50. De acordo com Favarin e Rubin (2024, p. 23) "eles gostam de um relacionamento de igual para igual", mas os líderes parecem perceber o relacionamento direto com a geração como algo realmente importante no dia a dia, dadas as respostas coletadas.

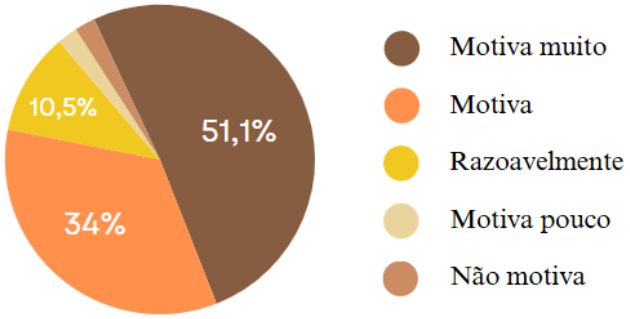
Gráfico 50 – Relacionamento com os líderes



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em relação ao relacionamento da geração Z com os colegas de trabalho, mais da metade dos entrevistados (51,1%) acredita que esta estreita relação os motive muito no quesito de permanecerem dentro da organização e 34% dos entrevistados concorda que isto os motiva, conforme Gráfico 51. Barhate e Dirani (2021) salientam que a geração Z busca um relacionamento com seus pares de trabalho, mesmo que isto não seja algo natural e expressivo no seu dia a dia em uma organização.

Gráfico 51 – Relacionamento com colegas de equipe

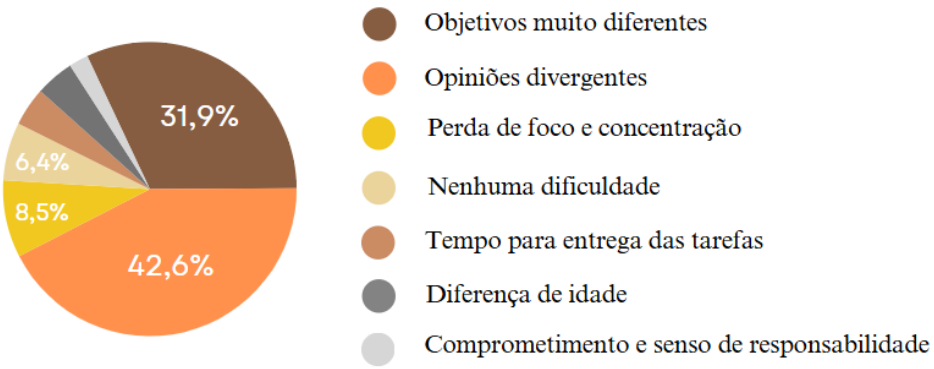


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Por fim os líderes foram questionados sobre qual é a maior dificuldade que possuem com a geração Z no ambiente de trabalho. De acordo com o Gráfico 52, a maioria (42,6%) mencionou que possuem opiniões divergentes com a geração Z e 31,9% afirmaram que eles tem objetivos muito diferentes. Outras dificuldades foram mencionadas, como a perda de foco e concentração (8,5%), o maior tempo levado pela geração Z para o cumprimento de tarefas dentro da equipe (4,3%) e a diferença de idade entre o líder e o liderado (4,3%).

Uma resposta que chamou atenção foi a de três (3) líderes que disseram não possuir dificuldade com a geração Z, afinal as funções mais importantes de seu time são desempenhadas por membros mais antigos da equipe, sendo assim, eles não possuem dificuldade em ter que trocar a pessoa da geração Z, caso necessário, visto que o mercado de trabalho possui inúmeras outras pessoas qualificadas para o cargo. Assim, cabe aos líderes estarem atualizados em relação ao comportamento de seus liderados, novas tecnologias, ideias e habilidades, pois as mudanças acontecem cada vez mais rapidamente (Saltoratto *et al*., 2019).

Gráfico 52 – Maior dificuldade com a geração Z



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Com base nos dados coletados e analisados, foi feito um comparativo entre as percepções da geração Z e dos líderes, a fim de se compreender se ambas estão alinhadas ou se possuem diferentes prismas.

4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z E DOS LÍDERES

Para auxiliar ainda mais na compreensão dos resultados, foi elaborado o Quadro 4, o qual copila as principais informações do referencial teórico *versus* a coleta de informações dos questionários, tanto da geração Z, quanto dos líderes.

Quadro 4 - Referencial teórico *versus* coleta de informações dos questionários

Literatura	**Geração Z**	**Líderes**
Relacionamento com colegas de trabalho	Valorizam o relacionamento com colegas de trabalho, mas esta não parece ser a prioridade deles no ambiente de trabalho.	Acreditam que impacte o desempenho da geração Z, mas percebem maior incidência de conflitos quando a diferença de idades é maior.
Turnover	Os maiores fatores para a geração Z realizar o *turnover* seriam melhor salário e benefícios, qualidade de vida e flexibilidade.	Para evitar o *turnover*, os líderes estão realizando *feedbacks* constantes, agradecimentos, apoio ao desenvolvimento e ações de engajamento.
Relacionamento com o líder	Possuem um bom relacionamento com seus líderes diretos.	Percebem como um ponto influenciador para os jovens profissionais.
Flexibilidade de trabalho	Almejam o trabalho híbrido ou remoto, bem como valorizam a qualidade de vida (entre trabalho e vida pessoal).	Reconhecem que a geração Z almeja flexibilidade no trabalho.
Salário	É um dos pontos mais valorizados pela geração Z dentro de uma organização e o que a faria trocar de uma organização por outra.	Pensam que o salário pode influenciar na permanência dos jovens profissionais dentro da organização.
Benefícios	São importantes para os jovens profissionais, mesmo que algumas empresas não os forneçam ainda.	Percebem a importância dos benefícios à geração Z e alguns tentam dar gratificações financeiras, premiações ou atualização dos benefícios da organização, quando possível.
Trabalho em equipe	Preferem trabalhar individualmente, dentro de um modelo híbrido em suas equipes,	A geração Z trabalha melhor com colegas com idade mais próximas à sua. Conflitos e rivalidades podem ocorrer entre

	nas quais buscam uma comunicação aberta e direta.	membros da equipe, pois nem sempre a geração Z gosta de trabalhar em grupo.
Desenvolvimento	Valorizam o desenvolvimento profissional que lhes é ofertado pelas organizações.	Notam como um ponto importante aos jovens profissionais.
Hierarquia	Não são gostam de hierarquia e formalidade. Buscam uma interação constante, aberta e direta com seus superiores.	Tendem a manter um relacionamento menos formal e sem hierarquia, possuindo conversas profissionais e pessoais com suas equipes.
Interação virtual	Utilizam a comunicação *online* por várias horas ao dia, geralmente acessando redes sociais, e-mail, material do trabalho e treinamentos/cursos.	Interagem constantemente com a geração Z, mas não mencionaram se esta ocorre de maneira digital ou pessoalmente.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o referencial teórico argumentou, inúmeros pontos se concretizam quando questionados junto à geração e aos líderes.

A possibilidade de *turnover* proveniente da insatisfação em relação a questão financeira (salário e benefícios) pode ocorrer, mesmo quando os líderes se empenham em engajar os profissionais em projetos, manter o *feedback* constante e ações de engajamento.

Apesar dos autores mencionarem que a geração Z pode não ser adepta da educação formal, eles relatam que valorizam quando as empresas apoiam seu desenvolvimento profissional, bem como os líderes notam a importância de se manter o incentivo à educação de maneira mais formal.

O relacionamento dentro das equipes é realmente um ponto de atenção aos líderes, principalmente quando estes contam com times de idades diferenciadas, pois os conflitos podem ocorrer, especialmente se o time contar com uma variação maior de idades entre seus membros. Já o relacionamento entre líderes e liderados na prática parece ser melhor do que o apresentado pelos autores do referencial teórico.

Os autores mencionaram em diversos momentos sobre a necessidade de flexibilidade almejada pela geração Z no mercado de trabalho, as respostas dos questionários também confiram esta valorização da flexibilidade no modelo de trabalho por parte dos profissionais da geração Z e do entendimento dos líderes sobre este fator.

Assim, com base na comparação da literatura estudada, percepções da geração Z e dos líderes, foi possível chegar à conclusões deste estudo, as quais serão apresentadas a seguir.

CONCLUSÃO

O contexto atual do mercado de trabalho brasileiro está permeado por inúmeros profissionais, de diferentes perfis e faixas etárias. A geração Z é a nova entrante do quadro de funcionários das organizações, as quais estão enfrentando desafios com este novo cenário e aos poucos precisarão se adaptar a nova realidade. Diante disto se observa a necessidade de melhor compreender a geração Z no ambiente de trabalho dentro de organizações, identificando suas características mais acentuadas, a fim de que as empresas possam estar preparadas para receber estes colaboradores provenientes desta era mais digital e conectada.

Os novos profissionais tendem trazer ao mercado de trabalho maior conectividade, imediatismo por respostas, impaciência, tecnologia e uma massiva quantidade de informações. Eles anseiam por progressões rápidas de carreira, flexibilidade, contatos mais diretos com seus superiores, desenvolvimento profissional, autonomia para tomarem decisões e comunicação aberta com seus líderes. Caso não encontrem o que procuram, eles tendem a trocar de empresa, cargo e/ou time, aumentando o *turnover* dentro das organizações onde atuam.

A fim de se conhecer a realidade atual nas organizações, buscou-se identificar a percepção dos líderes sobre os motivos do *turnover* da geração Z. O relacionamento interno pode ser um ponto de atenção, visto que quanto maior a diferença de idade entre os membros do time, maior a probabilidade da incidência de conflitos, rivalidade e falta de comunicação. A geração Z possui um bom relacionamento com a geração Y (a qual é anterior a sua), pois inúmeros pontos do cotidiano de ambas são mais semelhantes.

Os líderes buscam manter um relacionamento harmonioso com seus membros de equipe da geração Z, mantendo conversas constantes, comunicação sem muita hierarquia, *feedbacks*, ações de engajamento internas e apoio ao desenvolvimento. Sugere-se que ações mais práticas sejam realizadas no dia a dia das equipes, para que a geração Z possa se sentir parte do trabalho, notando desafios, buscando por soluções e tendo maior flexibilidade para suas tarefas, as quais geralmente não são as ações favoritas deles.

Outro ponto fundamental a ser observado é a questão financeira, incluindo salário e benefícios, pois este foi um dos tópicos mais mencionados pelos jovens profissionais como um fator a ser considerado para sua troca de empresa. Os benefícios mais tradicionais são valorizados, mas outros benefícios também podem ajudar na permanência deste público.

Alguns líderes criam benefícios extras para suas equipes, a fim de instigar a competitividade e dar auxílio extra, motivando os jovens profissionais a realizarem o trabalho mais ludicamente.

Respondendo ao objetivo geral desta pesquisa sobre as características da geração Z no ambiente de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desta geração nas organizações, constatou-se a importância que as organizações, bem como seus líderes, criem estratégias constantes para cativar este público e torná-los engajados no desenvolvimento do trabalho diário dentro da equipe. Esta pesquisa confirmou a literatura estudada, mostrando dados práticos para os próximos passos das organizações.

Devido ao período reduzido para aplicação desta pesquisa, o alcance de profissionais da geração Z e de líderes foi menor. Portanto, para futuras pesquisas sugere-se uma amostra maior de entrevistados e/ou um abrangimento territorial maior (além da região sul do Brasil). Além disso, sugere-se que seja feita uma pesquisa qualitativa, incluindo entrevistas com profissionais da geração Z e líderes, a fim de que se possam obter mais dados e informações aprofundadas sobre a temática.

Outra limitação encontrada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o abrangimento da região, visto que houve pouca participação de pessoas do estado do Paraná para ambos os questionários. É importante ressaltar ainda que o estado do Rio Grande do Sul havia passado por um momento delicado, causado pelas inundações causadas pelas chuvas no estado. Isto pode ter afetado as respostas e objetivos dos entrevistados nos últimos meses do ano, período no qual a pesquisa foi aplicada.

Recomenda-se que os principais resultados possam estar copilados em um manual prático e/ou criado um treinamento específico para ajudar as organizações a manterem seus colaboradores mais jovens por mais tempo em seu quadro de funcionários. Caso não haja muito tempo a ser dedicado para este fim, um infográfico poderia ser montado e compartilhado internamente para os líderes das organizações da região sul do Brasil.

As conclusões desta pesquisa possivelmente são de interesse de líderes e organizações profissionais, as quais ao se apropriarem destas informações podem criar um plano mais detalhado e personalizado para o trabalho junto à geração Z, possivelmente aumentando o tempo de permanência dos profissionais nas empresas e reduzindo o *turnover*, o que gera menores custos de contratação e demissão de colaboradores.

Também se recomenda que novas pesquisas sejam realizadas futuramente, com o objetivo de melhor preparar organizações e líderes para receberem a geração Z dentro dos mercados de trabalho. Esta preparação é essencial para todos, pois auxilia as gerações atuais a

compreenderem anseios, características, objetivos e comportamento da geração Z, a qual já se faz presente em número considerável dentro das organizações.

Por fim, as empresas ao tomarem conhecimento destas informações podem utilizar como ações práticas na atuação entre líderes e liderados da geração Z, tendo como foco principalmente os líderes e setores de gestão de pessoas, a fim de que ações práticas possam ser realizadas constantemente junto à geração Z, evitando a rotatividade destes profissionais e buscando-se um melhor desempenho da equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Bruna Ribeiro *et al.* Passivos trabalhistas, *turnover* e a felicidade no trabalho nas empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão – B3. **Revista Científica Hermes**, Osasco, v. 1, n. 34, p. 288-309, out. 2023. Disponível em: https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/640. Acesso em: 16 maio 2024.

BARHATE, Bhagyashree; DIRANI, Khalil M. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. **European Journal of Training and Development**, Texas, v. 46, n. 1/2, p. 139-157, ago. 2021.

BEZERRA, Mariana Maia *et al*. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo de trabalho. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136-149, jan./abr. 2019. Disponível em: https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009/853. Acesso em: 3 jun. 2023.

BRENTEGANI, Rafaela Aparecida Zanetti; SILVA, Samuel Osório Ribeiro; MUNHOZ, Glaucia de Souza. Geração Z e práticas de gestão de pessoas: um estudo qualitativo junto às empresas de Maringá (PR). *In:* IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO, 2021, Paranaíba, MS. **Anais [...].** Paranaíba, MS: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2021.

BOLDRINI, Bruna Cristina; LUCENA, Wellington Machado. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da "Geração Z" no mercado de trabalho. **Destarte**, Vitória, v. 4, n. 2, p. 45-63, out. 2014. Disponível em: https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/423/393. Acesso em: 2 jun. 2023.

CHAICOSKI, Monique; FORLIN, Josiéli Varela; BAADE, Joel Haroldo. As âncoras de carreira da geração Z. **Visão**, Caçador, v. 10, n. 2, p. 115-127, jul./dez. 2021. Disponível em: https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2455/1373. Acesso em: 2 jun. 2023.

COLET, Daniela; MOZZATO, Anelise Rebelato. "Nativos digitais": características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 25-40, jul. 2019. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020. Acesso em: 10 jun. 2023.

CORRÊA, Rinaldi da Silva. Âncoras de carreira identificadas em jovens aprendizes da geração Z. **Revista unifacp**, Paulínia, v. 1, n. 25, p. 18-29, mar. 2024. Disponível em: https://revistaunifacp.com.br/revista/index.php/reFACP/article/view/111. Acesso em: 11 dez. 2024.

COSTA, Camila Avelino da; NIZ, Maria Júlia Ferreira da Silva; MACHADO, Andréia de Oliveira. O impacto da liderança no *turnover*. **RIC**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, dez. 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15854. Acesso em: 16 maio 2024.

CRESNAR, Rok; NEDELKO, Zlatko. Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0?. **Sustainability**, Eslovênia, v. 12, n. 11, maio 2020. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4417. Acesso em: 24 jun. 2023.

ELENGA, Narcisse; KRISHNASWAMY, Guha. A new generation of physicians - The Generation Z. Are you ready to deal with it?. **Frontiers in Public Health**, Londres, v. 10, n. 1, jan. 2023. Disponível em: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.1015584/full. Acesso em: 24 jun. 2023.

FAVARIN, Hendel; RUBIN, Josef. **Ou vai, ou voa**: os sete princípios para guiar sua carreira. 1. Ed. São Paulo: Buzz editora, 2024.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business Horizons**, Indiana, v. 64, n. 1, p. 489-499, jul. 2021. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768132100015X. Acesso em: 24 jun. 2023.

GALVÃO, Kálitta Maélly Lima; SANTOS, Marcelo Alves dos. Nativos digitais e millennials: um comparativo entre as estratégias retentivas de talentos. *In:* JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E MOSTRA DE INICIAÇÃO TECNOLÓGICA, 16., 2020, Campinas, SP. **Anais [...].** Campinas, SP: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2020. Disponível em: http://eventoscopq.mackenzie.br/index.php/jornada/xvijornada/paper/view/1889/1309. Acesso em: 3 jun. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JANSSEN, Dawn. **Generation Z workplace communication: habits and expectations**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências), Arizona State University, Arizona, 2020.

JIANG *et al.* Perceptions and experiences of Generation Z nursing students during their practicum in an intensive care unit: A qualitative study. **PubMed**, Estados Unidos, v. 10, n. 4, feb. 2024. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38404831/. Acesso em: 14 abr. 2024.

LIMA, Emily Thomaz *et al*. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **Acertte**, Jundiaí, v. 2, n. 6, jun. 2022. Disponível em: https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/77/58. Acesso em: 2 jun. 2023.

MAHMOUD Ali B. *et al*. “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, Londres, v. 42, n. 1, p. 193-209, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341655732_We_aren't_your_reincarnation_workplace_motivation_across_X_Y_and_Z_generations. Acesso em: 24 jun. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARR, Bernard. **Future Skills**: the 20 most important skills everyone needs to succeed in a digital world. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2022.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINCK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. *In:* CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2023, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, SP: Convibra, 2023. Disponível em: https://convibra.org/publicacao/7412/. Acesso em: 3 jun. 2023.
MATTONE, John. **O líder inteligente**. 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2021.

MESQUITA, Amanda Denipoti; OLIVEIRA, Lilian Cristina de; MUNHOZ, Glaucia de Souza. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 104-118, jan./abr. 2020. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40102. Acesso em: 2 jun. 2023.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alencar. Pesquisa científica: conceitos básicos**. Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. Piedade, v. 10, n. 29, p. 144-151, fev. 2016. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390. Acesso em: 23 jun. 2023.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista tecnológica**, Chapecó, v.6, n. 1, p. 152-166, set. 2017. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40102. Acesso em: 3 jun. 2023.

RUSSEL, Joyce. The "how to" guide to millennial talent: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. **Strategic HR Review**, Jacksonville, v. 15, n. 5, p. 231-232, jun. 2016. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-06-2016-0047/full/html. Acesso em: 23 jun. 2023.

SALTORATTO, Gustavo Mello *et al*. Geração Z e os impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, set. 2019. Disponível em: https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600. Acesso em: 10 jun. 2023.

TALMON, Geoffrey A. Generation Z: What's next? **Medical Science Educator**, Nebraska, v. 29, n. 1, p. 9–11, aug. 2019. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s40670-019-00796-0. Acesso em: 23 jun. 2023.

TAVARES, Ana Carolina Azevedo Oliveira. **Atração e retenção da geração Z**: desenvolvimento de um programa de intervenção. Dissertação (Mestrado integrado em psicologia) – Área de psicologia das organizações, social e do trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, 2021.

APÊNDICE A – Questionários

1. **Questionário 1:** Realizado junto à geração Z.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para ser participante da pesquisa intitulada "Geração Z no mercado de trabalho: o desafio de reter jovens profissionais e diminuir o *turnover* dentro das empresas brasileiras" de responsabilidade da pesquisadora indicada a seguir, vinculada a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, orientada pelo Prof. Luiz Alberton.

A pesquisa contribuirá para a melhoria e o desenvolvimento de lideranças mais preparadas à esta nova geração no mercado de trabalho. Leia cuidadosamente o que se segue:

1. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um breve questionário por meio de formulário eletrônico e o tempo estimado para preenchimento é de 10 minutos.

2. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar.

3. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados, respeitando o sigilo dos respondentes e organização.

4.Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo, você pode entrar em contato com a pesquisadora principal Fernanda De Pietro Antunes (fpantunes3108@gmail.com).

A) QUESTIONÁRIO – GERAÇÃO Z

1.Você aceita participar da pesquisa e autoriza os dados para fins científicos?

( ) Sim ( ) Não - Encerra a pesquisa

2.Qual é o seu ano de nascimento?

( ) Antes de 1995 - Encerra a pesquisa

( ) 1995 à 2012

( ) Após 2012 - Encerra a pesquisa

3. Em que estado você mora?

( ) Santa Catarina

( ) Rio Grande do Sul

( ) Paraná

4.Quantas horas você trabalha por dia?

( ) Até 6 horas

( ) De 6 à 8 horas

( ) Mais de 8 horas

5.Em média, quantas horas você permanece conectado na internet (jogos, websites, redes sociais como Instagram, TikTok, Facebook, entre outros...) por dia?

( ) Menos de 1 hora

( ) De 1 à 3 horas

( ) De 3 à 5 horas

( ) De 5 à 8 horas

( ) Mais de 8 horas

6.Em geral, o que você acessa na internet?

( ) Redes sociais (Instagram, TikTok, Facebook, WhatsApp, LinkedIn, etc)

( ) E-mail

( ) Sites de compras

( ) Sites do meu interesse pessoal

( ) Treinamentos e cursos profissionais

( ) Material do trabalho

( ) Outro – Por exemplo... _____

7.Com quem você mora atualmente?

( ) Sozinho

( ) Com meus pais e/ou responsáveis

( ) Namorado (a) / Cônjuge

( ) Amigo (a)

( ) Filho (a)

8.O que é mais importante em seu trabalho?

( ) Flexibilidade

( ) Estabilidade

( ) Realização pessoal

( ) Salário e benefícios

( ) Desenvolvimento profissional

( ) Relacionamento

( ) Outro – Qual? _____

9.Se você pudesse mudar algo em sua empresa, o que seria?

( ) Flexibilidade

( ) Estabilidade

( ) Salário e benefícios

( ) Relacionamento com colegas de trabalho

( ) Relacionamento com meu líder

( ) Local de trabalho

( ) Infraestrutura física da empresa

( ) Qualidade de vida

( ) Outro – Qual? _____

10.O que te faria trocar de empresa hoje em dia?

( ) Flexibilidade

( ) Estabilidade

( ) Salário e benefícios

( ) Relacionamento com colegas de trabalho

( ) Liderança do meu time

( ) Local de trabalho

( ) Infraestrutura física da empresa

( ) Qualidade de vida

( ) Outro – Qual (is)? _____

11.Qual foi o menor tempo que você permaneceu em uma empresa?

( ) Até 3 meses

( ) De 3 à 6 meses

( ) De 6 meses à 1 ano

( ) De 1 à 2 anos

( ) Nunca fiquei menos de 2 anos em uma empresa

12.Qual foi o maior tempo que você permaneceu em uma empresa?

( ) Até 6 meses

( ) De 6 meses à 1 ano

( ) De 1 à 2 anos

( ) De 2 à 4 anos

( ) Mais de 4 anos

13.Como é seu modelo de trabalho atual?

( ) Presencial

( ) Híbrido

( ) Remoto

14.Qual modelo de trabalho você considera ideal?

( ) Presencial

( ) Híbrido

( ) Remoto

15.Você considera seu salário apropriado à sua função atual?

( ) Sim

( ) Não

16.Qual é o melhor benefício que sua empresa lhe proporciona?

( ) Plano médico

( ) Vale (alimentação ou refeição)

( ) Auxílio combustível

( ) Auxílio educação

( ) Outro – Qual(is)? _____

17.Como é seu relacionamento com seu líder?

( ) Muito bom

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Muito ruim

18.Como você geralmente conversa com seu líder?

( ) Pessoalmente

( ) Chamada de vídeo

( ) E-mail

( ) Conversas virtuais (via Teams, Skype, WhatsApp...)

( ) Telefone

( ) Não converso

( ) Outro – Qual? _____

19.Qual é a sua maior dificuldade em trabalhar em sua empresa atual?

( ) Flexibilidade

( ) Salário e benefícios

( ) Relacionamento com colegas de trabalho

( ) Relacionamento com meu líder

( ) Local de trabalho

( ) Infraestrutura física da empresa

( ) Qualidade de vida

( ) Outro – Qual(is)? _____

20.Você trocaria de empresa se pudesse?

( ) Sim

( ) De repente, se os benefícios forem melhores

( ) De repente, se o salário for melhor

( ) De repente, se a flexibilidade de horários for maior

( ) Não

21.O que você deseja que seja seu próximo passo profissional?

( ) Ser efetivado (a)

( ) Ganhar uma promoção

( ) Aumento de salário

( ) Trocar de empresa

( ) Trocar de setor / função

( ) Abrir um negócio próprio

( ) Outro – Qual (is)? _____

B) PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual gênero você se identifica?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outro

2. Qual é a sua formação acadêmica?

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio / técnico

( ) Ensino superior

( ) Especialização / MBA

( ) Mestrado

( ) Doutorado

4. Qual é a sua função profissional atual?

( ) Desempregado

( ) Estagiário

( ) Auxiliar / Assistente

( ) Analista

( ) Supervisor / Coordenador

( ) Gerente

( ) Empreendedor

5. Há quanto tempo você trabalha em sua empresa atual?

( ) Menos de 1 ano

( ) De 1 à 3 anos

( ) Dre 3 à 5 anos

( ) Acima de 5 anos

Obrigada pela participação!

Fernanda De Pietro Antunes

Mestranda em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG)

2. **Questionário 2:** Feito com os líderes da geração Z.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para ser participante da pesquisa intitulada "Geração Z no mercado de trabalho: o desafio de reter jovens profissionais e diminuir o *turnover* dentro das empresas brasileiras" de responsabilidade da pesquisadora indicada a seguir, vinculada a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, orientada pelo Prof. Luiz Alberton.

A pesquisa contribuirá para a melhoria e o desenvolvimento de lideranças mais preparadas à esta nova geração no mercado de trabalho. Leia cuidadosamente o que se segue:

1. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um breve questionário por meio de formulário eletrônico e o tempo estimado para preenchimento é de 10 minutos.

2. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar.

3. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados, respeitando o sigilo dos respondentes e organização.

4.Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo, você pode entrar em contato com a pesquisadora principal Fernanda De Pietro Antunes (fpantunes3108@gmail.com).

1.Você aceita participar da pesquisa e autoriza os dados para fins científicos?

( ) Sim ( ) Não - Encerra a pesquisa

2.Qual é o seu ano de nascimento?

( ) Antes de 1964

( ) 1965 à 1980

( ) 1981 à 1994

( ) 1995 à 2012

3.Em que estado você mora?

( ) Santa Catarina

( ) Rio Grande do Sul

( ) Paraná

4.Em seu time de trabalho, em média, quantos funcionários de cada faixa etária você lidera?

Geração Z (abaixo de 29 anos): _____

Geração Y (de 30 à 44 anos): _____

Geração X (de 44 à 59 anos): _____

Gerações anteriores (mais de 60 anos): _____

5.Em geral, como você percebe o relacionamento interno de seus colaboradores entre si?

a. Geração Z com a geração Y

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Razoável ( ) Boa ( ) Ótimo ( ) Não se aplica

b. Geração Z com a geração X

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Razoável ( ) Boa ( ) Ótimo ( ) Não se aplica

c. Geração Z com as gerações anteriores à X

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Razoável ( ) Boa ( ) Ótimo ( ) Não se aplica

6. Como você percebe a comunicação interpessoal (alinhamentos, troca de informações, compartilhamento de dados, conversas, entre outros) da geração Z com as demais gerações)?

( ) Péssima ( ) Ruim ( ) Razoável ( ) Boa ( ) Ótima

7. **Com que frequência você nota os itens a seguir em relação a geração Z com as demais gerações?**

a.Conflito de idades (comportamento e interação entre os mais jovens e os mais velhos)

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca

b. Diferentes percepções (diferentes pontos de vista, objetivos e busca por resultados)

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca

c. Rivalidade por melhores oportunidades internas (disputa por promoções, aumentos de salários, melhores benefícios, entre outros)

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca

8. Como os funcionários da geração Z do seu time trabalham em equipe?

( ) Muito bem, eles preferem trabalhar em equipe

( ) Bem, eles gostam de trabalhar em equipe

( ) Regular, eles nem sempre gostam muito de trabalhar com em equipe

( ) Ruim, eles não gostam de trabalhar em equipe

( ) Muito ruim, o trabalho em equipe realmente não funciona para eles

9.O que você faz para evitar o *turnover* de pessoas na sua equipe?

( ) Feedback constante (mais de uma vez ao ano)

( ) Ações de engajamento

( ) Apoio ao desenvolvimento (como cursos, estudos, treinamentos)

( ) Plano estruturado de carreira

( ) Atualização de benefícios (busca por benefícios mais atrativos para os membros da equipe)

( ) Gratificações financeiras (cartão-presente, bônus, premiações com dinheiro, vales, etc)

( ) Premiações (por competência, conclusão de tarefas)

( ) Agradecimentos (formalizados e compartilhados)

( ) Outros _____

10.Como é a sua comunicação com a geração Z?

( ) Sem hierarquia e formalidades

( ) Mais formal e respeitando os níveis entre os cargos

11.Como são suas conversas com os membros da geração Z de sua equipe?

( ) Meramente profissionais (restringindo-se ao âmbito de trabalho)

( ) Profissionais e pessoais (tratamos de assuntos do trabalho mas também falamos de assuntos pessoais)

( ) Somente pessoais (conversamos mais sobre o âmbito pessoal do colaborador)

12.Com que frequência você se comunica com os membros da geração Z do seu time em relação à...

a. Orientações de trabalho

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Frequentemente ( ) Sempre

b. Feedback

( ) Não realizo ( ) Anual ( ) Semestral ( ) Trimestral ( ) Mensal

c. Avaliação de desempenho individual

( ) Não realizo ( ) Anual ( ) Semestral ( ) Trimestral ( ) Mensal ( ) Semanal ( ) Diário

d. Conversas de cunho pessoal

( ) Diariamente ( ) Semanalmente ( ) Mensalmente ( ) Não temos este tipo de conversa

13.Indique quanto você acha que os elementos abaixo motivam as pessoas da geração Z a permanecerem em sua empresa e equipe.

a. Flexibilidade (horário de trabalho, local de trabalho, etc.)

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

b. Estabilidade (permanência na empresa, financeira, no cargo, entre outros)

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

c. Salário

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

d. Benefícios da empresa (vales, planos de saúde, apoio a educação, *day off*, premiações, etc.)

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

e. Desenvolvimento profissional dentro da empresa

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

f. Relacionamento com o gestor

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

g. Relacionamento com os colegas de trabalho

( ) Motiva muito ( ) Motiva ( ) Razoavelmente ( ) Motiva pouco ( ) Não motiva

14. Qual é sua maior dificuldade com os profissionais da geração Z da sua equipe?

( ) Nossa diferença de idade

( ) Objetivos muito diferentes

( ) Opiniões divergentes

( ) Outro _____

B) PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual gênero você se identifica?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Outros

2. Qual é a sua formação acadêmica?

( ) Ensino médio / técnico

( ) Ensino superior

( ) Especialização / MBA

( ) Mestrado

( ) Doutorado

3. Qual é a sua função profissional atual?

( ) Supervisor (a)

( ) Coordenador (a)

( ) Gerente

( ) Diretor (a)

4. Há quanto tempo você trabalha em sua empresa atual?

( ) Menos de 1 ano

( ) De 1 à 3 anos

( ) De 3 à 5 anos

( ) De 5 à 10 anos

( ) Mais de 10 anos

Obrigada pela participação!

Fernanda De Pietro Antunes

Mestranda em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG)