



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Gestão de Pessoas e a Geração Z

Gustavo Barros Maciel da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Gustavo Barros Maciel da Silva

Gestão de Pessoas e a Geração Z

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro, novembro de 2021.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus pela vida e saúde para chegar até este ponto da jornada. A minha mãe, Cristiane, que sempre lutou para que eu tivesse estrutura para estudar e conseguisse chegar até uma das melhores universidades do país. Ao meu pai, Sebastião, que me incentivou e assim como minha mãe, sempre me deu o exemplo em trabalhar honestamente.

A minha orientadora, Patrícia Ítala, que sempre esteve a disposição com paciência para me ajudar. A todos os professores da PUC-RIO por prestarem um exímio trabalho em ensinar e cumprir com louvor o dever desta profissão tão notável.

A todos os amigos e colegas que colaboraram com o andamento e realização da minha pesquisa final.

Resumo

Barros, Gustavo. Gestão de Pessoas e a Geração Z. Rio de Janeiro, 2021. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A geração Z está ingressando no mercado de Trabalho. É considerada a primeira geração que já nasceu com a tecnologia avançada e isso influencia diretamente o seu comportamento, inclusive no ambiente organizacional. É importante entender as características e comportamentos desses jovens para que os gestores desenvolvam meios eficazes de atrair e reter os novos talentos e o presente estudo tem como objetivo identificar as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas pela geração Z. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com jovens desta geração. Como resultado identificou-se que estes jovens valorizam a perspectiva de crescimento profissional e a qualidade de vida no trabalho, sem renunciar a uma boa remuneração.

Palavras- chave

Gerações, Geração Z, Gestão de Pessoas

Abstract

Barros, Gustavo. People Management and Generation Z. Rio de Janeiro, 2021. 41 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Generation Z appeared a short time ago and is entering the labor market. It is considered the first Generation that was born with advanced technology and this directly influences its behavior, including the in the organizational environment. It is importante to understand the characteristics and behaviors of these Young people so that managers can develop effective ways to attract and retain new talents that are emerging in the job market. This study aims to identify the people management practices most valued by Generation Z. For this, a field survey was carried out with young people from this Generation. And as a result, it was identified that these young people value the prospect of professional growth quality of life at work, without giving up good remuneration.

Key-words

Generations, Generation Z, People Management

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo	1
1.2. Objetivos intermediários do estudo	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	2
1.4. Relevância do estudo	3
2 Referencial teórico	4
2.1. As Gerações	4
2.2. Geração Z e o Trabalho	6
2.3. Gestão de Pessoas	8
2.3.1. Práticas de gestão de pessoas	8
2.3.1.1. – Treinamento e Desenvolvimento	9
2.3.1.2. – Avaliação de Desempenho	10
2.3.1.3. – Remuneração e Benefícios	11
2.3.1.4. – Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho	12
2.3.1.5. – Plano de Carreira	13
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1. Etapas de coleta de dados	14
3.2. Fontes de informação selecionadas para coletas de dados no estudo	14
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	15
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	16
3.5. Limitações do estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. Descrição e Análise dos Resultados	17
4.2. O Perfil dos Respondentes	17
4.3. Características da Geração Z e as práticas de gestão de pessoas	19

5 Conclusões	28
5.1. Conclusão	28
5.2. Sugestões e recomendações para novos estudos	30
6 Referências Bibliográficas	31
Apêndice 1	32

Lista de Tabelas

Tabela 1: Idade dos respondentes	17
Tabela 2: Gênero dos respondentes	18
Tabela 3: Grau de escolaridade dos respondentes	18
Tabela 4: Curso de Formação	19
Tabela 5: Ingressos no Mercado de Trabalho	19
Tabela 6: Tipos de empresa	20
Tabela 7: Duração da última/ atual experiência profissional	20
Tabela 8: Quantidade de empresas em que já trabalhou	21
Tabela 9: Tempo de Experiência profissional	21
Tabela 10: Está empregado atualmente?	21
Tabela 11: Por qual (is) motivo(s) você sairia da empresa?	22
Tabela 12: Por qual (is) motivo(s) você saiu da última empresa?	22
Tabela 13: Quais fatores fariam você trabalhar em uma empresa?	23
Tabela 14: Quanto tempo você pretende permanecer em seu 1° emprego?	24
Tabela 15: ter o próprio negócio ou carteira assinada?	24
Tabela 16: Práticas de gestão de pessoas	25
Tabela 17: Práticas de gestão de pessoas	26
Tabela 18: Ordem de preferência das práticas de GP	28

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema de estudo

As empresas, desde meados da década de 80, vêm enfrentando sérios desafios: globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, competitividade, evolução das comunicações etc. (GIL, 2007). Em meio a este cenário, seria difícil imaginar qualquer organização atingir e manter a eficácia sem programas e atividades efetivas na gestão de pessoas (IVANCEVICH, 2008). Com isso, diversas instituições atualmente consideram seus empregados como parceiros e não apenas recursos (CARMO, 2018). Eles são considerados como fornecedores de habilidades, capacidades, conhecimento e inteligência, compondo parte do capital intelectual da empresa, devendo ser tratados como parceiros de negócio e não apenas simples contratados (CARMO, 2018).

Nos diversos ambientes corporativos, depara-se com diferentes gerações, especialmente X (nascidos entre 1965 e 1979) e Y (nascidos entre 1980-1994), cada uma com suas próprias características (CARMO, 2018). Nos últimos anos, uma nova geração de jovens está se inserindo no mercado de trabalho: a geração Z. Com o objetivo de manter o capital humano competitivo, motivado e produtivo, as empresas começaram a atualizar seus sistemas de gestão de pessoas, fazendo antes, porém, um mapeamento de comportamentos a fim de definir quais ações conduzem a uma maior motivação e produtividade (CARMO, 2018).

Analisar as características de cada geração é importante para saber que ações ou práticas de gestão de pessoas devem ser implementadas para atrair, reter e motivar seus empregados a fim de que a empresa se mantenha competitiva no mercado de trabalho, com bom índice de empregabilidade e atrativa aos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho (CARMO, 2018).

Diante dessa perspectiva e com o objetivo de compreender o que os jovens da geração Z esperam em relação às práticas de gestão de pessoas,

este estudo propõe a seguinte pergunta: Quais são as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas pela geração Z?

1.1 Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo é compreender que práticas de gestão de pessoas são mais valorizadas pela geração Z no ambiente corporativo.

1.2. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo principal do estudo, foi necessário estabelecer alguns objetivos secundários:

- Conceituar e descrever as três gerações anteriores à geração Z a fim de se destacar as diferenças de comportamentos entre elas no mundo corporativo.
- Realizar um estudo mais aprofundado da geração Z com o intuito de compreender suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e as práticas de gestão de pessoas.
- Apresentar as principais práticas de gestão de pessoas nas empresas, como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e plano de carreira.
- Entender os motivos que levam essa geração a permanecer ou sair do emprego, no caso daqueles que já trabalham, e quais são as expectativas dos que ainda não estão no mercado de trabalho em relação a essa questão.

1.3. Delimitação e foco do estudo

A intenção do estudo é compreender quais as práticas de gestão de pessoas (treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e qualidade de vida, e plano de carreira) são mais valorizadas pela geração Z nas organizações.

A pesquisa foi realizada com pessoas de diversos tipos de formação e que tenham nascido entre 1995 e 2009, que, segundo McCrindle (2014) é o período de nascimento dos integrantes da geração Z. Foram questionados jovens da geração Z que já estão – ou já estiveram - no mercado de trabalho (estágio, trabalho celetista, funcionário público) bem como aqueles que ainda não

possuem experiência profissional, entre os meses de agosto e setembro de 2021.

1.4.Relevância do estudo

Com os jovens da geração Z começando a ingressar no mercado de trabalho, é necessário que as empresas repensem a forma de atrair, desenvolver, motivar e reter talentos em seus ambientes corporativos (CARMO, 2018).

O presente estudo pode auxiliar os líderes e gestores a compreender as práticas de gestão que esses jovens mais valorizam e o que mais os atrai para trabalhar em uma organização. Pode ainda, ajudar a identificar os principais fatores de retenção, já que o perfil dessa geração não é seguir carreira por muitos anos em uma empresa (CARMO, 2018) Dessa forma, os gestores podem ter informações para atrair e reter os novos talentos do mercado.

O estudo também é relevante para os próprios jovens da geração Z, uma vez que pode ajudá-los a discernir que empresas escolher ou candidatar-se de acordo com suas preferências dos processos de gestão de pessoas.

Para a academia, este estudo pode complementar outras pesquisas que já foram realizadas sobre o tema e enriquecer o acervo, fornecendo ideias para teorizar novas formas de práticas eficientes de gestão de pessoas.

Para o autor, este estudo mostra-se relevante pois, como futuro gestor, é importante compreender as novas tendências e comportamentos que acompanham a nova geração a fim de desenvolver métodos de atração, desenvolvimento e, como consequência, a manutenção dos colaboradores.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

A primeira seção irá abordar alguns conceitos sobre gerações e as principais características das gerações pós-segunda guerra mundial: Os *Baby boomers* e as gerações X, Y e Z. A segunda seção tem como objetivo descrever a relação entre a geração Z e o mercado de trabalho.

Por fim, a terceira seção irá abordar algumas práticas de gestão de pessoas e a descrição de cinco delas: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, e plano de carreira.

2.1.As Gerações

Diferentes gerações estão presentes nos diversos ambientes corporativos compartilhando características, comportamentos, valores e uma forma de encarar o trabalho. Periodicamente surgem novas ideias, novas tendências e hábitos e é nesse contexto que as gerações estão inseridas. (CARMO, 2018)

Uma geração normalmente é composta por grupos de pessoas nascidas ao longo de um intervalo de 15 a 20 anos (VALERIE, 2018).

Não existe consenso entre os autores acerca dos anos de início e término das gerações X, Y e Z que são as predominantes atualmente no mercado de trabalho. Entretanto, não há grandes divergências em relação as suas características (VALERIE, 2018).

Serão considerados alguns aspectos das quatro gerações que compõem o mercado de trabalho atualmente: Os *Baby Boomers*, e gerações X, Y e Z.

A geração dos *Baby boomers* foi marcada pelo alto índice de natalidade no pós segunda guerra mundial. Esse fenômeno se iniciou em 1946 e perdurou até meados dos anos 60. Segundo Emmanuel (2020), a geração *Boomers* foi criada em um contexto em que o sucesso de alguém dependia da estabilidade no

trabalho e na vida. Seus pais viveram em uma época de constantes crises e, portanto, para os *boomers* a segurança era fundamental.

Após os *Baby Boomers* surgiu a geração X, composta pelos nascidos entre 1965 e 1979 e que apresenta características, comportamentos e perspectivas diferentes no que tange ao mercado de trabalho em relação aos seus antecessores. Para Carmo (2018) essa geração foi marcada por algumas características, tais como a busca pela liberdade, a quebra de paradigmas e a ruptura com as gerações anteriores. Trabalham por obrigação para terem uma vida confortável.

O individualismo, a ambição e a dependência do trabalho são os valores com os quais os nascidos nessa geração cresceram. Buscam realizar seus desejos pessoais e materiais por meio do trabalho (EMMANUEL, 2020)

Para Valerie (2018), os membros da geração X são autoconfiantes, céticos e buscam um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de serem mais flexíveis em relação à mudança de emprego.

No início da década de 80 surge a geração Y, também conhecida como *Millennials*. Nascidos entre 1980 e 1995, cresceram vendo a evolução da tecnologia, não esperam muito para terem acesso a alguma informação, são preocupados com o meio-ambiente, e é a primeira geração que, definitivamente, nasceu e cresceu com a tecnologia e a utilizam desde pequenos (CARMO, 2018)

Para Emmanuel (2020) a geração Y busca simplesmente a felicidade. Cresceram ouvindo de seus pais, geralmente membros da geração *Baby Boomers*, que precisavam conseguir um emprego que tivesse boa remuneração e que proporcionasse uma estabilidade, para alcançar o sucesso. Entretanto não encontraram sentido naquele discurso, assim como aqueles da geração X não se adequaram às orientações de seus pais. As principais características desse grupo são otimismo, imediatismo, hábito de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, gosto por novas tecnologias, busca por propósito, flexibilidade no trabalho, preocupação com o meio ambiente e causas sociais.

Por fim, após os *Millennials* surgem os Z. A geração Z é composta por jovens que nasceram entre os anos de 1995 e 2009 (MCCRINDLE, 2014).

Essa geração praticamente nasceu junto com os computadores, que passaram a estar acessíveis à maior parte da população. Desde pequenos já foram familiarizados com tudo aquilo que está inserido no meio digital e acompanharam toda modernização dos aparatos eletrônicos de modo que têm extrema facilidade em se adaptar às mudanças constantes que estão sendo

provocadas por novas tecnologias. As pessoas nascidas nesse período são as primeiras a terem vivência desde muito pequenas com computadores e tecnologia de uma forma extremamente presente. O que difere a geração Y da chamada geração Z, é que as pessoas nascidas após o ano 1995 já nasceram com a tecnologia bastante presente, com praticamente todas as pessoas, ricas e pobres, tendo acesso a um aparelho eletrônico, diferentemente da geração Y em que a tecnologia ainda incipiente não estava disponível a todos. Com isso, os Z criaram laços de maior dependência por não terem vivido em um mundo sem essa realidade. A geração Z deu um grande salto de comportamento por ainda crianças terem acesso aos *Smartphones* e toda praticidade gerada pela facilidade desses computadores de mão. Por esse motivo, essa geração apresenta a maior das mudanças quando se comparam às transformações que ocorreram entre gerações anteriores (EMMANUEL, 2020).

Para Carmo (2018), ao contrário do que ocorre nas Gerações X e Y, a Geração Z, ou *iGeneration*, é formada por pessoas que se preocupam cada vez mais com a conectividade. Como todos os dispositivos são móveis, os indivíduos da Geração Z não se prendem em um único lugar, não são ligados às fronteiras, são flexíveis em relação à carreira não acreditando que vão ficar em um mesmo lugar durante toda a vida profissional.

Além disso, não se submetem às regras e normas as quais julgam desnecessárias e muitas vezes burocráticas, não gostam de seguir padrões e sim diversificar e criar, nem de ficarem entre quatro paredes em escritórios com exigências que eles não veem sentido algum, muito menos fazendo uma coisa só. Gostam de realizar diversas tarefas.

Para Valerie (2018), esse grupo é mais ansioso e cauteloso em relação aos antecessores, principalmente em relação às aspirações profissionais, como faculdade e emprego. Até agora a experiência de vida da Geração Z pode ser caracterizada pela tecnologia e cautela.

A seguir, será abordado com mais detalhes as características da geração Z no mercado de trabalho.

2.2. Geração Z e o Trabalho

Os jovens da geração Z são os novos entrantes no mercado de trabalho, concorrendo com a geração Y, mas, com algumas diferenças importantes (CARMO, 2018).

Os integrantes da geração Z em muitos casos preferem empreender ao invés de serem subordinados. Eles procuram estudos diversos e culturas diferentes para aperfeiçoarem e enriquecerem seus conhecimentos e atitudes. Como eles não se prendem a um lugar, muitas vezes fazem isso pensando em futuramente viver em outro país, cidade ou continente. Aqueles jovens que não têm o objetivo de empreender, mas sim seguir carreira em empresas, na maioria das vezes não quer fazer apenas uma coisa ou passar a vida inteira trabalhando em uma única empresa. São mais flexíveis em relação ao *Home Office* e aos empregos informais. Muitos decidem auferir renda com *blogs*, mídias, redes sociais, dentre outras atividades predominantemente virtuais e que não dependem de uma titulação específica e formal para exercerem suas atividades e obterem sucesso nelas (CARMO, 2018).

Ao contrário de gerações anteriores, especialmente os *Baby Boomers* e a geração X em que muitas vezes se valorizava demasiadamente ou apenas a remuneração e a estabilidade no trabalho, para Valerie (2018) os jovens da geração Z valorizam o crescimento profissional duradouro e têm a ambição de mudar o mundo ou pelo menos contribuir para a mudança, com aquilo que irão realizar profissionalmente. Valerie (2018) ainda acrescenta que os membros da geração Z estão começando a entrar no mercado de trabalho e por isso ainda não há como avaliar o impacto de sua presença, embora o mais provável seja que tenham bastante em comum com a geração Y no que tange às expectativas e motivações. Ainda nessa questão, segundo Salomão (2018) os Z têm padrões de comportamento bastante semelhantes aos da geração Y, com a diferença de que já nasceram com a tecnologia presente desde a infância.

Carmo (2018) observa uma nova tendência para os próximos anos com a ascensão da geração Z ao mercado de trabalho. Novas profissões surgirão para atenderem às expectativas dos Z, todas voltadas para o digital, onde não é necessário que os funcionários estejam fisicamente em um escritório, que não haja regras como vestimenta adequada, comportamento, horários de chegada e saída que permitam a produção de conteúdo online, construção coletiva e análise sistêmica e sintética dos resultados.

Como a maior parte das empresas possuem colaboradores de diferentes gerações e visto que elas possuem características distintas, é necessária uma gestão estratégia de pessoas que considere estes diferentes públicos (CARMO, 2018).

2.3. Gestão de Pessoas

Para Dutra (2015), gestão de pessoas é um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a empresa. Além disso, também pode ser considerada como os procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para basear as ações nos ambientes internos e externos da organização.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, turbulento e volátil, é extremamente necessário que as organizações se adaptem constantemente para sobreviverem. A pressão por mudanças organizacionais é constante e não mais algo pontual. Nesse contexto, a gestão de pessoas de uma empresa deve estimular e oferecer suporte para essas mudanças, além de gerar lideranças que inspirem e facilitem a contínua transformação. (FISCHER, DUTRA E AMORIM, 2010).

Quando a estratégia de gestão de pessoas está integrada à organização, ela consegue identificar possíveis problemas nos recursos humanos e prover soluções para eles. Uma gestão eficaz de pessoas auxilia a empresa a atingir os objetivos, provendo funcionários competentes, motivados e alinhados com sua visão. É imprescindível que os recursos humanos sejam incorporados aos planos estratégicos de longo prazo da organização (IVANCEVICH, 2008).

Segundo Robbins (2011), as pessoas são diferentes em uma série de aspectos e implementar uma estratégia de gestão de recursos humanos baseada nessas diferenças é fundamental para potencializar suas características e gerar um diferencial competitivo.

As práticas ou processos de gestão de pessoas são ferramentas que devem ser usadas pelos gestores a fim de construir o comportamento necessário dos funcionários de modo a transformá-los em uma grande vantagem competitiva para a organização (CHIVANEATO, 2014).

2.3.1. Práticas de gestão de pessoas

As normas e práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras, influenciam na eficácia de uma empresa. Se bem efetuadas e de forma integrada, podem trazer excelentes resultados para a organização. As políticas e práticas de gestão de pessoas representam forças importantes para moldar as

atitudes e comportamentos dos funcionários. Por isso é tão importante alinhar tais práticas com as estratégias organizacionais (ROBBINS, 2011).

Há algumas décadas, a função da gestão de pessoas era encarada como uma atividade que gerava custos e que não dava retornos à organização. Atualmente, os recursos humanos têm extrema importância para o sucesso da empresa, e a gestão de pessoas precisa estar envolvida em todos os aspectos da operação de uma empresa. Os programas de gestão de pessoas devem ser abrangentes, adaptados à cultura da organização e seus valores e atentos às necessidades dos funcionários (IVANCEVICH, 2008).

Os processos ou práticas de gestão de pessoas são nomeados de formas diferentes pelos autores do tema, embora sejam similares. Segundo Dutra (2015) os processos de gestão de pessoas estão divididos em movimentação, desenvolvimento e valorização. Já Chiavenato (2014) divide em seis processos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter pessoas e monitorar pessoas. Para Ivancevich (2008) essa divisão é feita em: aquisição dos recursos humanos (definição e análise de cargos, recrutamento e seleção), compensação dos recursos humanos (gestão e avaliação de desempenho, remuneração, assistência e benefícios), desenvolvimento dos recursos humanos (treinamento e desenvolvimento, plano de carreira) e promoção da segurança e da saúde.

Percebe-se dentre os autores mencionados, que as práticas mais comuns de gestão de pessoas são as que envolvem treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho e por fim plano de carreira. Para fins de estudo, neste trabalho, o foco será nestas práticas, que serão mais bem detalhadas a seguir.

2.3.1.1. – Treinamento e Desenvolvimento

Estabelecer um programa de treinamento é importante para o funcionário novo e o antigo pois geralmente tem como objetivo melhorar o desempenho atual e futuro. Visto que as organizações e os ambientes nos quais estão inseridas são dinâmicos e estão em permanente mudança, o desenvolvimento de funcionários e gestores consiste em um processo contínuo na maior parte das empresas para torná-los mais eficazes naquilo que fazem e como consequência aumentar a produtividade da instituição (IVANCEVICH 2008).

Para Chiavenato (2014), o treinamento é uma maneira de desenvolver competências e habilidades nas pessoas a fim de torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais. O desenvolvimento envolve adquirir conhecimento e aprendizagem que vai além do cargo que a pessoa ocupa atualmente, estendendo-se à carreira da pessoa com foco a longo prazo para prepará-las para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.

As organizações começaram a perceber como é importante estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como uma forma de obter e manter a vantagem competitiva. Por outro lado, as pessoas estão buscando seu desenvolvimento contínuo a fim de conseguir segurança em relação à sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2015).

Para implementar um processo de treinamento e desenvolvimento, é importante que seja feita uma avaliação de desempenho dos funcionários a fim de detectar em que precisam evoluir. Falar-se-á a seguir mais sobre essa prática de gestão de pessoas.

2.3.1.2.– Avaliação de Desempenho

No passado, a avaliação de desempenho era feita, na maior parte das organizações, por meio de uma série de tarefas listadas na descrição de determinado cargo. Atualmente, porém, menos hierárquicas e mais orientadas para o serviço, exigem mais e aumentaram a complexidade da avaliação de desempenho. Dentre os propósitos da avaliação de desempenho, está o auxílio aos dirigentes para tomarem diversas decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões. Além disso, essa etapa da gestão de pessoas ajuda as organizações a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento (ROBBINS, 2011).

Para Ivancevich (2008), avaliação de desempenho é o processo implementado para avaliar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho.

Por outro lado, Dutra (2015), considera a avaliação de pessoas um ritual dentro da gestão de pessoas. Quando se deseja modificar ou transformar a cultura organizacional, é imprescindível a criação de rituais. Na gestão de pessoas, a avaliação é um ritual por excelência, e por isso é necessário um controle constante dos critérios e processos utilizados. A maturidade do

processo de avaliação de pessoas é um importante indicador do grau de maturidade da gestão de pessoas de uma organização.

Um dos objetivos propostos por Pontes (2013), além de mensurar e desenvolver, é trazer a visibilidade dos resultados das ações dos empregados, corrigindo, caso necessário, engajando e incentivando-os, e assim demonstrar a importância deles para a organização. Outros eventos dentro da relação empregado-empregador também podem ser derivados dos resultados das Avaliações de Desempenho, tais quais promoções, demissões, transferências, adequações à função e desenvolvimento de performance. Dessa forma, entende-se que a avaliação de desempenho precisa ser mensurável, auxiliando tanto o subordinado quanto a chefia a identificarem os fatores a serem melhorados.

A remuneração e os benefícios recebidos são uma etapa da gestão de pessoas que pode influenciar o desempenho de um colaborador. Falar-se-á mais a seguir sobre esse processo.

2.3.1.3.– Remuneração e Benefícios

A remuneração mostra em diversas situações a importância da pessoa para a organização e seu status profissional para o mercado de trabalho. Ela pode ser dividida em remuneração direta e remuneração indireta. A remuneração direta corresponde ao dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado, podendo ser uma quantia fixa, ou seja, previamente estabelecida entre a pessoa e a organização, e paga periodicamente (Mensal, Semanal ou Diária). A remuneração indireta é o conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado. Pode ser um plano de saúde, plano odontológico, vale – refeição etc. (DUTRA, 2015).

Algumas empresas preferem remunerar seus funcionários com valores acima da média do mercado, ao passo que outras não possuem capital suficiente para chegarem a tal quantia ou preferem suportar os custos de pagar abaixo do mercado. Entretanto, ao remunerar melhor, as organizações conseguem atrair funcionários mais qualificados e mais motivados que pretendem seguir carreira na empresa (ROBBINS, 2011).

Para Pontes (2013), o salário não é um fator motivador quando analisado isoladamente. A simples troca de remuneração por trabalho não gera satisfação ao funcionário. Aquilo é essencial para sua sobrevivência. Porém, se os fatores motivadores forem levados em conta sem a contrapartida remuneratória, eles

perderão sua força motivacional, pois é de suma importância que a relação entre esses elementos seja mantida.

Esses fatores afetam o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, os quais serão abordados a seguir.

2.3.1.4.– Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

Durante décadas, qualidade nas empresas estava associada tão somente com a produção. Atualmente, se fala não apenas em qualidade no trabalho, mas também na qualidade de vida dos empregados. Os colaboradores devem sentir que o trabalho condiz com suas habilidades e competências e que são tratados como pessoas, a fim serem produtivos. Em outras palavras, é de suma importância que eles estejam felizes com o que fazem. Parte significativa da vida de muitas pessoas é dedicada ao trabalho e este constitui uma fonte de identificação pessoal (EMMANUEL, 2020).

A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social. (CHIAVENATO, 2014, p. 419)

Dessa forma, entende-se a qualidade de vida como um aspecto fundamental para que tanto o colaborador como a empresa atinjam seus objetivos, e as empresas estão percebendo isso.

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional consiste no sentimento das pessoas e a maneira com elas interagem entre si na organização, com os clientes ou outros elementos do ambiente externo.

Para Dutra (2015), o clima organizacional é um excelente parâmetro para acompanhar os resultados de avaliação quando se analisa as respostas que os colaboradores dão em relação à aspectos como diálogo com liderança, acesso a informações importantes para sua relação com a organização, oportunidades de desenvolvimento etc.

Algo que também contribui para uma melhora no clima organizacional e na qualidade de vida do trabalho é a organização possuir um plano de carreira, que será descrito e conceituado a seguir.

2.3.1.5.– Plano de Carreira

O conceito de carreira possui diversos significados. O mais aceito é aquele que reflete a ideia de ascensão na área escolhida pelo profissional, recebendo melhor remuneração, tendo mais responsabilidades e adquirindo mais *status*, prestígio e poder (IVANCEVICH, 2008).

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é o pilar de um plano de carreira e é resultado de dois fatores: disposição do profissional em se qualificar e melhorar e as oportunidades que lhe são oferecidas. Dessa maneira, dentro do plano das possibilidades, pode o funcionário traçar sua carreira com base nas trajetórias, critérios e requisitos estabelecidos (PONTES, 2013).

Para o sucesso do plano de carreira, o profissional e a organização precisam assumir responsabilidades equivalentes. O funcionário precisa identificar suas aspirações e competências, e a organização deve identificar suas necessidades e as oportunidades disponíveis.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre a metodologia de pesquisa usada para responder a seguinte questão: Quais são as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas pela Geração Z?

3.1.Etapas de coleta de dados

O início do estudo se deu com base no levantamento de informações em livros e artigos a respeito de que práticas de gestão pessoas a geração Z mais valoriza, tanto para aqueles que já trabalham como para os que ainda não tem idade o suficiente para isso, mas que em breve ingressarão no mercado de trabalho. As práticas de gestão escolhidas são: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho e plano de carreira.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica possui uma grande vantagem que é possibilidade de permitir ao investigador a cobertura de uma série de situações do que daquela que poderia pesquisar diretamente.

O tipo de pesquisa realizada neste estudo é a descritiva que tem como objetivo principal a descrição de características de determinada população (GIL, 2002). Foi feita também uma pesquisa de campo por meio de questionário, através do qual os respondentes indicavam que práticas de gestão de pessoas mais valorizam.

3.2.Fontes de informação selecionadas para coletas de dados no estudo

O universo desta pesquisa é composto por pessoas com idade entre 12 e 25 anos que, segundo McCrindle (2014), correspondem à geração Z. Não houve limitação geográfica nem necessidade de experiência de trabalho prévia para responder à pesquisa. Cento e quarenta e cinco resposta foram dadas por jovens que se enquadram neste perfil da geração Z.

A amostra é a não probabilística. “Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende

ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, p. 132). Cento e quarenta e cinco respostas foram dadas por jovens que se enquadram neste perfil da geração Z e, portanto, fazem parte da amostra.

Foi elaborado um questionário utilizando com base em Martin (2018) que realizou pesquisa semelhante relacionado ao tema do presente estudo, porém com foco em outra geração. O questionário segue em apêndice.

3.3.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Foi elaborado um questionário utilizando com base em Martin (2018) que realizou pesquisa semelhante relacionado ao tema do presente estudo, porém com foco em outra geração. A pesquisa, que segue em apêndice, foi realizada de forma online via qualtrics para a coleta de dados utilizando a escala *Likert*. Foi divulgado por compartilhamento de link através de redes sociais, e-mail e aplicativos de mensagem.

O questionário se inicia com uma pergunta filtro cujo objetivo é identificar se a pessoa faz parte da amostra foco do estudo. Caso não, a pesquisa se encerra com um agradecimento. Se a pessoa possui idade que se enquadra na geração Z, uma segunda pergunta filtro é feita, com o objetivo de saber se a pessoa trabalha ou já trabalhou formalmente. Caso a resposta seja SIM, uma série de perguntas são feitas para saber suas percepções sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas onde trabalhou ou trabalha e quais mais valoriza. Caso a resposta seja NÃO, algumas perguntas são realizadas com o objetivo de compreender que práticas de gestão de pessoas mais os atrairiam em uma organização e como isso influenciaria na escolha de onde trabalhar.

A segunda parte do questionário apresentou questões relacionadas às cinco práticas ou processos de gestão de pessoas mencionados no referencial teórico para verificar o nível de importância delas na opinião dos respondentes de acordo com a seguinte escala: muito pouco importante, pouco importante, neutro, importante ou muito importante.

A terceira e última parte da pesquisa teve como objetivo entender a ordem de preferência das práticas de gestão de pessoas, pela geração Z. A pesquisa foi realizada durante o mês de setembro de 2021.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise de dados pode ser feita de maneira quantitativa ou qualitativa, ou as duas formas simultaneamente. Na primeira é feita uma análise das informações e na segunda uma análise estatística (VERGARA, 2000).

No presente estudo, usou-se a análise quantitativa e análise estatística descritiva. Foi feita uma verificação das respostas ao questionário, identificando quais são as práticas de gestão de pessoas mais selecionadas pelos respondentes e se a maioria atende a outras características descritas no referencial teórico, como por exemplo, iniciativa empreendedora.

3.5. Limitações do estudo

Uma possível limitação é a interpretação de algumas perguntas visto que, por se tratar de um questionário online, não há uma interação direta entre o respondente e o pesquisador para o esclarecimento de dúvidas.

Também, algumas pessoas podem responder de forma apressada, ou seja, por impulso e não refletir o que realmente desejam, algo que uma entrevista poderia extrair melhor.

O tamanho da amostra também pode ser considerada uma limitação.

Entretanto, mesmo com essas limitações, a pesquisa atendeu aos objetivos pois possibilitou a compreensão de que práticas de gestão de pessoas a geração Z mais valoriza.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Descrição e Análise dos Resultados

A fim de obter respostas à questão problema do estudo, um questionário foi criado com foco na Geração Z e nas práticas de gestão de pessoas mais frequentes no ambiente organizacional, tais como: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e plano de carreira.

O questionário foi acessado por 172 pessoas, entretanto, apenas 146 se enquadram na amostra, com a primeira pergunta sendo um filtro eliminatório. Na sequência os principais resultados serão apresentados.

4.2. O Perfil dos Respondentes

Os 146 respondentes nasceram entre 1995 e 2009 e alguns são graduados enquanto outros não. O mesmo acontece em relação à experiência profissional. Uma parte dos pesquisados possuem experiência, e outros ainda vão ingressar no mercado de trabalho.

O primeiro aspecto verificado na pesquisa foi a data de nascimento dos participantes a fim de conhecer sua idade, que variou entre 17 e 26 anos. Os resultados, que podem ser conferidos na tabela 1 apontam que a maior parte dos pesquisados têm entre 22 e 26 anos, com cerca de 63 % das respostas.

Tabela 1: Idade dos respondentes

Idade		
Ano de nascimento/idade	Respondentes	
1995 – 1999 (22 – 26 anos)	91	62,33%
2000 – 2004 (17 – 21 anos)	55	37,67%
Total	146	100%

Fonte: próprio autor (2021)

Em relação ao gênero, conforme mostra a tabela 2, a maioria dos respondentes são do sexo feminino, com uma porcentagem de 58 %.

Tabela 2: Gênero dos respondentes

Sexo		
Gênero	Respondentes	Percentual
Feminino	86	58,90%
Masculino	59	40,41%
Outro	01	0,69%
Total	146	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Em relação ao grau de escolaridade, havia cinco opções de resposta: fundamental, médio, superior cursando, superior completo e pós-graduação. Há de se destacar que nenhum dos respondentes têm apenas o ensino fundamental e que a maioria, cerca de 78%, está cursando o nível superior. Os resultados podem ser observados na tabela 3.

Tabela 3: Grau de escolaridade dos respondentes

Grau de Escolaridade		
Gênero	Respondentes	Percentual
Ensino Fundamental	0	0,00%
Ensino Médio	20	13,70%
Ensino Superior Cursando	114	78,08%
Ensino Superior Completo	09	6,16%
Pós – Graduação	03	2,06%
Total	146	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Para aqueles que responderam que estavam cursando ou já haviam cursado ensino superior e uma pós-graduação, foi questionado qual era/é o seu curso. As opções de escolha foram: administração, direito, engenharia, comunicação social, e economia e 49% escolheram outro curso. A segunda opção mais frequente foi administração com 38%. Os resultados podem ser consultados na Tabela 4.

Tabela 4: Curso de Formação

Formação		
Curso	Respondentes	Percentual
Administração	48	38,10%
Engenharia	06	4,76%
Direito	02	1,59%
Economia	00	0,00%
Comunicação Social	08	6,35%
Outro	62	49,21%
Total	146	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Para verificar o percentual dos que já entraram no mercado de trabalho, foi questionado se trabalham ou já trabalharam. Cerca de 60% dos respondentes já trabalharam formalmente. Os resultados estão na tabela 5.

Tabela 5: Ingressos no Mercado de Trabalho

Ingressos no mercado de Trabalho		
Já trabalhou formalmente	Respondentes	Percentual
Sim	88	60,27%
Não	58	39,73%
Total	146	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

A geração Z possui determinadas características e valoriza mais determinadas práticas de gestão de pessoas. Essas questões serão melhor abordadas a seguir.

4.3. Características da Geração Z e as práticas de gestão de pessoas

Para entender as características daqueles que compõem a geração Z foi realizada uma sequência de perguntas para aqueles que trabalham ou já trabalharam. Os respondentes que ainda não ingressaram no mercado de trabalho foram direcionados para perguntas diferentes.

Aqueles com algum tipo de experiência profissional responderam questões sobre tipo de empresa em que trabalhou, duração da última/atual experiência, tempo em que está no mercado de trabalho e motivos que os fariam ou fizeram sair de sua organização.

Primeiro, foi questionado em que tipos de empresas, os membros da geração Z trabalham/trabalharam.

A maioria com cerca de 81%, respondeu que trabalham/trabalharam em organizações privadas. Os resultados desta pergunta podem ser observados na tabela 6.

Tabela 6: Tipos de empresa

Tipos de Empresa		
Empresa	Respondentes	Percentual
Pública	12	13,64%
Privada	72	81,82%
ONG	00	0,00 %
Outras	04	4,54%
Total	87	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Algumas perguntas foram feitas para verificar o comportamento da geração Z no mercado de trabalho. O primeiro questionamento sobre o tema teve como objetivo identificar o tempo de sua última ou atual experiência profissional. Cerca de 50% responderam 1 ano ou menos e 39% de 1-3 anos. Os resultados podem ser verificados na tabela 7.

Tabela 7: Duração da última/ atual experiência profissional

Duração da última/atual experiência profissional		
tempo	Respondentes	Percentual
1 ano ou menos	44	50,57%
1-3 anos	34	39,08%
3-4 anos	02	2,30%
4-5 anos	03	3,45%
5 anos ou mais	04	4,60%
Total	87	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

As próximas duas perguntas questionaram a quantidade de empresas em que trabalharam e o tempo total de sua experiência profissional, sem incluir estágios. Cerca de 85% responderam que trabalharam em uma ou duas empresas e apenas uma pessoa respondeu cinco ou mais.

Tabela 8: Quantidade de empresas em que já trabalhou

Quantas empresas já trabalhou		
Quantidade	Respondentes	Percentual
De 1 a 2	73	84,89%
De 3 a 4	12	13,95 %
5 ou mais	01	1,16 %
Total	86	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Em relação ao tempo de experiência profissional, a maioria dos respondentes, cerca de 60%, têm entre 1 e 2 anos. Os resultados completos podem ser verificados na tabela 9.

Tabela 9: Tempo de Experiência profissional

Tempo de experiência profissional		
Tempo	Respondentes	Percentual
1-2 anos	51	59,30%
3-4 anos	24	27,90%
5-6 anos	09	10,47%
7-8 anos	02	2,33%
Total	86	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Por fim, os pesquisados foram questionados se estão trabalhando atualmente. Cerca de 75% responderam que estavam empregados e 25% não.

Tabela 10: Está empregado atualmente?

Está empregado atualmente?		
Resposta	Respondentes	Percentual
Sim	65	75,58%
Não	21	24,42%
Total	86	100%

Fonte: Próprio autor (2021).

Com base na resposta da tabela 10, os respondentes foram direcionados para duas perguntas diferentes. Para os que estão empregados, foi solicitado que selecionassem os motivos pelos quais sairiam da empresa. Para aqueles sem emprego, foi perguntado que motivos os levaram a sair de seu último trabalho. Ele poderiam escolher vários motivos. Os resultados estão expostos nas tabelas 11 e 12.

Tabela 11: Por qual (is) motivo(s) você sairia da empresa?

Por qual(is) motivo(s) você sairia da empresa atual?		
Resposta	Respondentes	Percentual
Perspectiva de Crescimento na empresa	31	15,98%
Relacionamento com funcionários e gestores	14	7,22%
Reconhecimento por um bom trabalho feito	14	7,22%
Plano de carreira estruturado	22	11,34%
Horário de trabalho	14	7,22%
Remuneração (salário, benefícios)	34	17,53%
Treinamentos para desenvolvimento profissional	11	5,37%
Ambiente de trabalho	23	11,86%
Desafios profissionais	18	9,28%
Outros	13	6,70%

Fonte: Próprio autor (2021).

Tabela 12: Por qual (is) motivo(s) você saiu da última empresa?

Por qual(is) motivo(s) você saiu da última empresa		
Resposta	Respondentes	Percentual
Perspectiva de Crescimento na empresa	05	13,51%
Relacionamento com funcionários e gestores	02	5,41%
Reconhecimento por um bom trabalho feito	02	5,41%
Plano de carreira estruturado	02	5,41%
Horário de trabalho	07	18,92%
Remuneração (salário, benefícios)	02	5,41%
Treinamentos para desenvolvimento profissional	01	2,70%
Ambiente de trabalho	04	10,81%
Desafios profissionais	00	0,00 %
Fui dispensado (a)	06	16,22%
Outros	06	16,22%

Fonte: Próprio autor (2021).

Dentre os pesquisados que estão trabalhando atualmente, o motivo mais mencionado para eles deixarem o emprego atual é a remuneração, com cerca de 17%. Esses dados apoiam a afirmação de Valérie (2018), que os Z por crescerem em uma ambiente de turbulência econômica e possuírem pouca confinaça nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria, tendem a escolher empregos com boa remuneração. Logo em seguida vem a perspectiva de crescimento com 16 %, evidenciando que eles valorizam o crescimento profssional duradouro (VALÉRIE, 2018). Há que lembrar, contudo, que para Pontes (2015), o salário, de forma isolada, não é um fator motivador e é importante considerá-lo em um contexto mais amplo. Praticamente empatados, plano de careira estruturado e ambiente de trabalho, com cerca de 11%. Carmo

(2018), afirma que para os jovens da geração Z o trabalho é um lugar que deve deixá-los felizes, e por isso o clima organizacional e qualidade de vida no trabalho são muito importantes.

Para os respondentes que não estão trabalhando, cerca de 18% relataram ter saído da última empresa pelo horário de trabalho. A segunda maior causa de saída foi a dispensa, com cerca de 16%. Uma parte dessas dispensas podem ter sido motivadas pelo corte de custos que muitas empresas fizeram em decorrência da Pandemia de COVID-19. Também foram selecionados outros motivos com 16% como por exemplo, o relato de uma respondente que disse que “o seu emprego atual não se encaixa em sua área de formação quando terminar a graduação”. Há de se destacar mais uma vez que a perspectiva de crescimento está entre os fatores mais escolhidos com 13%. Essa necessidade de crescimento é apontada por Carmo (2018) que afirma que os jovens da geração Z são movidos a desafios.

Aos pesquisados que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, foi solicitado que escolhessem os fatores mais atrativos em uma empresa, quanto tempo pretendem permanecer em seu primeiro emprego e se desejam trabalhar de carteira assinada ou possuir o seu próprio negócio. Os resultados podem ser consultados respectivamente nas tabelas 13, 14 e 15.

Tabela 13: Quais fatores fariam você trabalhar em uma empresa?

Quais fatores lhe fariam trabalhar em uma empresa?		
Resposta	Respondentes	Percentual
Remuneração (salário, benefícios)	41	29,29%
Normas flexíveis em relação à vestimenta e horário	23	16,43%
Trabalho que possibilite home office	15	10,71%
Possibilidade de crescimento	40	28,57%
Realização de diversas tarefas	09	6,43%
Contato intenso com tecnologia	07	5,00%
Outros	05	3,57%

Fonte: Próprio autor (2021).

Percebe-se, mais uma vez, a remuneração com cerca de 30% das escolhas e a possibilidade de crescimento com 28% dentre os fatores mais escolhidos pelos pesquisados. Destaca-se também a escolha por empresas que possuem normas flexíveis em relação à vestimenta e horário (16%). Tais escolhas podem ser interpretadas de acordo com Emmanuel (2020), que afirma, que os jovens Z tendem a possuir algumas expectativas em relação aos seus

empregos, dentre elas a não exigência de normas de vestimento, comportamento e horários.

Tabela 14: Quanto tempo você pretende permanecer em seu 1º emprego?

Quanto tempo você pretende permanecer em seu primeiro emprego?		
Tempo	Respondentes	Percentual
1 ano ou menos	10	17,24%
1-3 anos	31	53,45%
4-10 anos	14	24,14%
10-15 anos	00	0,00%
Na mesma empresa durante toda a vida	03	5,17%

Fonte: Próprio autor (2021).

Estes resultados indicam que os jovens da geração Z participantes da pesquisa não pretendem ficar muitos anos ou a vida inteira em apenas uma única empresa. Por serem flexíveis e buscarem novos conhecimentos a todo instante, não se prendem a um único lugar (VALÉRIE, 2018). Percebe-se que cerca de 30% deseja trabalhar 4 anos ou mais em um mesmo lugar e cerca de 70% no máximo três anos.

Tabela 15: ter o próprio negócio ou carteira assinada?

Você pretende ter seu próprio negócio ou trabalhar de carteira assinada?		
Resposta	Respondentes	Percentual
Ter o próprio negócio	23	39,66%
Carteira assinada	35	60,34%

Fonte: Próprio autor (2021).

Cerca de 40% dos jovens respondentes almejam ter seu próprio negócio, demonstrando uma característica empreendedora, típica desta geração. Para Carmo (2018), é muito comum que um integrante da geração Z queira empreender e não ser o subordinado de alguém pois em seu empreendimento poderá ditar suas próprias regras, fará suas normas e terá suas tradições, costumes e comportamentos, livres da obrigação de se submeterem às regras.

Na segunda etapa do questionário, foi solicitado aos respondentes que colocassem em ordem de preferência de 1 a 6 as práticas de gestão de pessoas que consideram mais importantes. O número 1 equivale ao item mais importante e seguindo a ordem numérica até chegar ao 6 que é o menos importante. Os resultados podem ser visualizados na tabela 16.

Tabela 16: Práticas de gestão de pessoas

Práticas de gestão de pessoas						
Resposta	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Treinamento e desenvolvimento para os funcionários	7,94%	8,73%	11,11%	19,84%	41,27%	11,11%
Qualidade de vida e profissional	50%	16,67%	16,67%	9,52%	6,35%	0,79%
Oportunidade de crescimento profissional	14,29%	26,98%	23,02%	23,81%	8,73%	3,17%
Remuneração e benefícios atrativos	21,43%	24,60%	26,19%	17,46%	7,94%	2,38%
Ambiente de trabalho agradável	6,35%	23,02%	19,84%	26,19%	21,43%	3,17%
Avaliação periódica de desempenho das atividades desempenhadas	0%	0%	3,17%	3,17%	14,29%	79,37%

Fonte: Próprio autor (2021).

Conforme observado na tabela, a prática de gestão de pessoas mais valorizada pelos pesquisados com 56% das escolhas é a qualidade de vida no trabalho e o ambiente agradável, que é chamada por esta pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Esse resultado apoia a afirmação de Emmanuel (2020) de que os jovens da geração Z fazem de seu emprego uma parte de sua vida, e que por isso, desejam encontrar equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em segundo lugar, as oportunidades de crescimento profissional aparecem como a segunda prática de gestão de pessoas mais escolhida com cerca de 27%. A terceira mais escolhida pelos respondentes foi a remuneração e benefícios com cerca de 26%. Em quarto lugar, com cerca de 26% das escolhas, foi o clima organizacional. O treinamento e desenvolvimento dos funcionários aparece na quinta colocação com cerca de 41%. A prática de gestão de pessoas considerada a menos importante foi a avaliação periódica de desempenho das atividades de desempenhadas.

Na terceira e última etapa do questionário, foi solicitado aos respondentes que escolhessem, para cada uma de cinco frases relacionadas às práticas de gestão de pessoas, se acham “muito pouco importante”, “pouco importante”, neutro”, “importante” e “muito importante”. Para uma melhor análise, as respostas “muito pouco importante” e “pouco importante” foram classificadas

como respostas negativas, e “importante” e “muito importante” como positivas. A tabela 17 apresenta esta análise.

Tabela 17: Práticas de gestão de pessoas

Treinamento e Desenvolvimento			
	positiva	não faz diferença	negativa
Considero importante a empresa ter programas de treinamento e desenvolvimento	75%	07%	18%
Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho			
	positiva	não faz diferença	negativa
Acredito que o clima organizacional impacta o meu desempenho e da empresa, tanto para o bem como para o mal	80%	08%	12%
Remuneração e benefícios			
	positiva	não faz diferença	negativa
O salário é um fator importante na escolha do emprego	76%	08%	16%
Avaliação de desempenho			
	positiva	não faz diferença	negativa
Considero importante ter reconhecimento constante pelo meu trabalho	65%	17%	08%
Plano de carreira			
	positiva	não faz diferença	negativa
Prefiro trabalhar em empresas que tenham plano de carreira estruturado	55%	25%	20%

Fonte: próprio autor (2021)

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, esta prática aparece como a terceira mais escolhida com cerca de 75% dos pesquisados que consideram como importante que as empresas possuam programas de treinamento e desenvolvimento. Para Carmo (2018), os jovens da geração Z valorizam subsídios para estudos, o aprendizado, o desafio e a entrega com base na excelência e que por esses fatores os treinamentos devem ser cada vez mais atualizados. Entretanto, como observado nas tabelas 16 e 17, não é uma prática de gestão de pessoas que esteja dentre as mais bem avaliadas, ficando em uma posição intermediária.

Outra prática da gestão de pessoas, a avaliação de desempenho, foi escolhida por cerca de 65% como positiva mostrando que esses respondentes consideram importante ter o reconhecimento constante de seu trabalho. Esse reconhecimento pode ser realizado através da avaliação de desempenho. Para Carmo (2018), com o ingresso da geração Z no mercado de trabalho, os métodos de avaliação precisam ser revistos e os critérios precisam ser redefinidos, pois cada geração tem sua maneira de se comportar. Também não é uma dos processos mais escolhidos.

Em relação à remuneração e benefícios, 76% dos pesquisados responderam que consideram importante para a escolha ou permanência em uma empresa, 8% disseram não fazer diferença e 16% acham que essa prática de gestão de pessoas não é importante. Para Carmo (2018) dinheiro não é premissa para a Geração Z decidir escolher ou permanecer em uma organização. Entretanto, essa geração está crescendo em um cenário de crises e incertezas econômicas, o que faz com que eles estejam valorizando empregos que lhes tragam uma boa remuneração. De acordo com Valerie (2018), enquanto os *millenials* e a geração X tiveram de mudar suas expectativas na esteira das recessões e outros eventos restritivos de escolhas, a geração Z foi despertada para essa nova realidade desde pequena. Nas tabelas 16 e 17, observa-se que a remuneração foi a segunda prática mais escolhida pelos respondentes.

Outra prática de gestão de pessoas avaliada foi o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, com 80% de percepção positiva .

De acordo com Carmo (2018), para os integrantes da Geração Z o trabalho é uma extensão de sua vida e é um lugar que deve deixá-los felizes. Para isso, é preciso um bom relacionamento com os colegas e gestores. Nas tabelas 16 e 17, observa-se que o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho foi a prática mais escolhida.

A última prática de Gestão de Pessoas avaliada foi o Plano de Carreira. Para cerca de 55% dos respondentes, a empresa possuir um plano de carreira é importante. Para 25%, não faz diferença e para 20% não é importante. Isso corrobora o que diz Carmo (2018). Os jovens da geração Z têm o objetivo de crescer na carreira, porém não necessariamente na mesma empresa. Eles não se prendem a um lugar apenas. Um plano de carreira dá a noção de algo a ser alcançado a médio e longo prazo, e como esses membros da geração Z não pretendem ficar muito tempo em um mesmo lugar e são imediatistas, o que pode contribuir o motivo pelo qual para boa parte deles, um plano de carreira não é tão atrativo.

5 Conclusões

5.1. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas pelos membros da geração Z. Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, conceituando e descrevendo as diferentes gerações no pós segunda guerra, com foco maior nos Z, suas características e seus comportamentos no ambiente corporativo.

O estudo também contou com uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário que foi respondido integralmente por 142 jovens pertencentes à geração Z no mês de setembro de 2021. Considera-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois pôde-se identificar as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas pela geração Z, conforme mostra a tabela 18.

Tabela 18: Ordem de preferência das práticas de GP

Ordem	Práticas de gestão de pessoas
1°	Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho
2°	Remuneração e Benefícios
3°	Plano de Carreira
4°	Treinamento e Desenvolvimento
5°	Avaliação de Desempenho

Fonte: Próprio autor (2021)

O presente estudo chega a conclusão que a prática de gestão de pessoas mais valorizada pela geração Z é aquela que envolve o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. Esses jovens são bastante flexíveis e não pretendem ficar presos à normas e procedimentos rígidos, embora este ainda existam. Eles não acham que o trabalho é tudo na vida e na maioria das vezes o utilizam para fazer o que gostam ou mudar o mundo. Por isso, desejam encontrar um equilíbrio, entre vida pessoal e profissional (EMMANUEL,2020)

A segunda prática mais valorizada foi a remuneração e benefícios. Embora o dinheiro e a estabilidade não sejam o principal alvo, como era para os

baby boomers, os jovens da geração Z estão crescendo em um ambiente de profunda turbulência econômica e com um alto índice de desemprego. Por isso, valorizam bastante empresas que oferecem remunerações e benefícios atrativos (VALÉRIE, 2018).

Em terceiro lugar, aparece o plano de carreira, que oferece oportunidades de crescimento. Embora os jovens da geração Z apreciem e querem crescer profissionalmente, isso não significa que desejam crescer dentro da mesma empresa, algo que o plano de carreira proporciona. Na verdade, eles são flexíveis e não pretendem realizar apenas uma tarefa ou várias em uma mesma empresa durante toda a vida (SALOMÃO, 2018).

Treinamento e desenvolvimento aparece na penúltima colocação. Esse fato pode ser explicado devido aos membros da geração Z nascerem na era tecnológica, tendo adquirido boa parte de seu conhecimento sozinhos, pela internet ou outras fontes. Outra possível explicação é o fato de que muitos aprendem na prática, empreendendo, por exemplo, e por isso, talvez não acreditem que o que aprenderem em treinamentos na empresa farão um grande diferencial em suas carreiras.

Na quinta e última colocação, aparece a avaliação de desempenho. Isso pode estar relacionado com que Carmo (2018) afirma que os jovens da geração Z não se submetem às regras e normas as quais julgam desnecessárias e muitas vezes burocráticas, não gostam de seguir padrões e sim diversificar e criar, nem de ficarem entre quatro paredes em escritórios com exigências que eles não veem sentido algum, muito menos fazendo uma coisa só. Se eles não gostam de seguir padrões e procedimento, tão pouco aceitam avaliações que tenham como objetivo verificar o seu desempenho em relação a essas normas.

Por fim, devido ao pouco tempo em que a geração Z está presente no mercado de trabalho, é necessário mais algum tempo para entender plenamente seu comportamento no ambiente organizacional. Entretanto, esta pesquisa, já traz algumas contribuições em relação ao comportamento desses jovens em relação às práticas de gestão de pessoas. É importante que as empresas fiquem atentas a essas características pois somente assim vão conseguir traçar estratégias para atrair e o mais desafiador, retê-los.

As empresas que não conseguirem atender as expectativas da geração Z podem ter problemas para atrair uma mão-de-obra qualificada. E se a organização não estiver atendendo a essas expectativas, esses jovens, que não prezam estabilidade, procurarão outro lugar ou partirão para o empreendedorismo.

5.2. Sugestões e recomendações para novos estudos

Por essa pesquisa ter uma amostra reduzida talvez os dados obtidos não representem totalmente a geração Z. Então, sugere-se que sejam realizados novos estudos com uma amostragem maior. Como os questionários apresentam algumas limitações, esses novos estudos podem incluir entrevistas com membros da geração Z e com gestores para saber quais são suas percepções acerca das características e expectativas destes jovens.

Também se recomenda que novos estudos sobre a geração Z levem em conta a condição econômica e financeira dos pesquisados. A percepção sobre remuneração pode ser diferente para alguém que recebe um salário-mínimo e outra que recebe dez vezes este valor. Esses fatores podem influenciar no resultado da pesquisa.

Além disso, o mercado de trabalho é dinâmico e competitivo, novas práticas de gestão de pessoas como marca empregadora e o employee experience estão surgindo e ganhando força nas organizações. Por isso, recomenda-se que os próximos estudos sobre as práticas de gestão de pessoas da geração Z leve em conta esses novos processos.

6 Referências Bibliográficas

- CARMO, S. **Geração Z: Uma nova realidade.** São Paulo: Clube de autores, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Ed 4. São Paulo: Manole, 2014
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2015.
- EMMANUEL, S.P.C. **Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital.** ed 1. São Paulo: Read Kindle Store, 2020.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10 ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 2008.
- MARTIN, L.M. **Gestão de Pessoas e a Geração Y.** Rio de Janeiro, 2018. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- MATTAR, F, N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2012.
- MCCRINDLE, M. **The ABC of XYZ: Understanding the global generations.** 3 ed, University of new South Wales press.2014.
- PONTES, B. **Administração de Cargos e salários: Carreiras e remuneração.** São Paulo: LTR, 2013.
- ROBBINS, _____ S.P.;JUDGE,T,A.;SOBRAL,F.**Comportamento Organizacional:Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo, Pearson, 2012.
- SALOMÃO, P. **LYDEREZ – O exercício da liderança para conectar gerações.** Rio de Janeiro: Best business,2018.
- VALERIE, M.G. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** São Paulo: Autêntica business, 2018.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice 1

Olá, me chamo Gustavo Barros e estou cursando o último período de Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Peço ajuda na conclusão do meu TCC, respondendo esse questionário, que é sobre a Geração Z e as práticas de Gestão de Pessoas. A pesquisa é destinada a jovens que nasceram entre os anos de 1995 e 2009 e que começaram a trabalhar recentemente ou em breve ingressarão no mercado de trabalho. Por favor, compartilhe esse formulário com amigos e conhecidos, vai me ajudar bastante! É fácil e rápido de ser preenchido.

Muito obrigado!

Primeira parte

1. Qual o seu ano de nascimento?
 - Anterior a 1995
 - 1995-1999
 - 2000-2004
 - 2005-2009

(Caso o respondente responda “Anterior a 1995” ele será encaminhado a um agradecimento e a pesquisa se encerrará)
2. Gênero?
 - Masculino
 - Feminino
 - Outro
3. Qual o seu grau de escolaridade?
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Ensino Superior Cursando
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-Graduação cursando ou completo

(Caso o respondente selecione “Ensino Fundamental” ou “Ensino Médio”, ele será direcionado à pergunta nº 5. Caso selecione as demais alternativas, será direcionado à pergunta nº 4 e continuará a sequência até a pergunta nº 5).
4. Qual é/foi seu curso de graduação?
 - Administração
 - Engenharia
 - Direito
 - Economia
 - Comunicação Social
 - Outro

5. Você já trabalhou ou trabalha com carteira assinada?

- Sim
- Não

(Caso a resposta seja “SIM”, o respondente continuará a sequência até a pergunta n° 10. Caso a resposta seja “NÃO”, o respondente será encaminhado para a pergunta n° 13)

6. Em qual tipo de empresa você trabalhou ou trabalha?

- Pública
- Privada
- ONG
- Outra

7. Quanto tempo durou sua última/atual experiência profissional, sem contar estágio?

- 1-3 anos
- 3-4 anos
- 4-5 anos
- 5 anos ou mais

8. Já trabalhou em quantas empresas, descartando as passagens de estágio?

- De 1 a 2
- De 3 a 4
- 5 ou mais

9. Qual é o seu tempo total de experiência profissional, sem incluir estágios?

- 1-2 anos
- 3-4 anos
- 5-6 anos
- 7-8 anos

10. Você está empregado atualmente?

- Sim
- Não

11. Caso a resposta seja sim, quais os motivos te levariam a sair da empresa. Escolha quantos quiser.

- Perspectiva de crescimento na Empresa
- Relacionamento com funcionários e gestores
- Reconhecimento por um bom trabalho feito
- Plano de carreira estruturado
- Horário de trabalho
- Remuneração (salário, benefícios)
- Treinamentos para desenvolvimento profissional
- Ambiente de trabalho
- Desafios profissionais
- Outro:

(Essa pergunta aparecerá caso a resposta da pergunta n° 10 seja “SIM”)

12. Caso a resposta seja não, quais os motivos te levaram a sair da empresa? Escolha quantos quiser.

- Perspectiva de crescimento na Empresa
- Relacionamento com funcionários e gestores

- Reconhecimento por um bom trabalho feito
 - Plano de carreira estruturado
 - Horário de trabalho
 - Remuneração (salário, benefícios)
 - Treinamentos para desenvolvimento profissional
 - Ambiente de trabalho
 - Desafios profissionais
 - Fui dispensado(a)
 - Outros:
(Essa pergunta aparecerá caso a resposta da pergunta nº 10 seja “NÃO”. Depois de responder a pergunta nº 12 o respondente é direcionado à segunda parte do questionário).
13. Caso a resposta seja não, que características mais te atrairiam em uma empresa para trabalhar?
- Remuneração (salário, benefícios)
 - Normas flexíveis em relação à vestimenta e horário
 - Trabalho que possibilite home office
 - Possibilidade de Crescimento
 - Realização de diversas tarefas
 - Contato intenso com tecnologia (computadores, mídias sociais)
 - Outros:
14. Quanto tempo você pretende permanecer em seu primeiro emprego?
- 1 ano ou menos
 - 1-3 anos
 - 4-10 anos
 - 10-15 anos
 - Pretende trabalhar na mesma empresa durante toda a vida
15. Você pretende ter o seu próprio negócio ou trabalhar de carteira assinada?
- Ter o próprio negócio
 - Carteira assinada

Segunda parte

Coloque em ordem de preferência os itens abaixo, de 1 a 7, sendo 1 a sua maior preferência e 7 o item de menor preferência:

- Treinamento e desenvolvimento para os funcionários
- Qualidade de vida pessoal e profissional
- Oportunidade de crescimento profissional
- Remuneração e benefícios atrativos
- Ambiente de trabalho agradável
- Avaliação periódica de desempenho das atividades desempenhadas

Terceira parte

Caso você já tenha trabalhado, responda considerando sua experiência atual e/ou anterior. Caso você ainda não tenha experiência profissional, responda com base em suas expectativas avaliando cada afirmação em Muito pouco importante, Pouco importante, Neutro, Importante ou Muito importante.

	Muito pouco importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Considero importante a empresa ter programas de treinamento e desenvolvimento					
O salário é um fator importante na escolha de um emprego					
Prefiro trabalhar em empresas que tenham plano de carreira estruturado					
Considero importante ter reconhecimento constante pelo meu trabalho					
Acredito que o clima organizacional impacta o meu desempenho e da empresa, tanto para o bem como para o mal					