

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MIRIAM CRISTIANE GRYCAJUK

**PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z SOBRE O MERCADO DE TRABALHO:
UM ESTUDO COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO FORMADORA DE JOVENS
APRENDIZES EM CURITIBA - PR**

CURITIBA

2017

MIRIAM CRISTIANE GRUCAJUK

**PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z SOBRE O MERCADO DE TRABALHO:
UM ESTUDO COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO FORMADORA DE JOVENS
APRENDIZES EM CURITIBA - PR**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2017

Percepções da geração Z sobre o mercado de trabalho: um estudo com alunos de uma instituição formadora de jovens aprendizes em Curitiba - PR

Miriam Cristiane Grycajuk

RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar e comparar as percepções da geração Z em relação ao mercado de trabalho. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a geração Z e suas características. Na sequência foram aplicados questionários estruturados em cinco jovens aprendizes que fazem parte de um programa de aprendizagem de uma instituição formadora em Curitiba – PR. Por fim foram analisados os dados dos questionários e relacionados com a pesquisa bibliográfica. Os resultados revelaram que os estudantes buscam experiência profissional, atividades que proporcionem qualidade de vida e flexibilidade no ambiente de trabalho, tais aspectos apresentaram maior importância aos entrevistados. Estas características vão ao encontro do que foi levantado na literatura e demonstram que a área de Gestão de Pessoas das organizações deverá ficar atenta às estas características deste novo profissional que em breve estará chegando ao mercado de trabalho, propondo ações de atração e retenção que atendam às suas expectativas.

Palavras-chave: Geração Z; Jovem Aprendiz; Mercado de Trabalho

ABSTRACT

The objective of this article was to identify and compare the perceptions of Generation Z in relation to the labor market. For this, a bibliographic research was carried out on the Generation Z and its characteristics. Then, structured questionnaires were applied to five young apprentices who are part of a learning program of a training institution in Curitiba - PR. Then, the data of the questionnaires were correlated to the bibliographic research were analyzed. The results revealed that the students seek professional experience, activities that provide quality of life and flexibility in the work environment, these aspects presented greater importance to the interviewees. These characteristics are in line with what has been stated in the literature and show that the People Management area of the organizations should be attentive to these characteristics of this new professional who will soon be reaching the labor market, proposing actions of attraction and retention that meet their expectations.

Key words: Generation Z; Generations; Job Market

1 INTRODUÇÃO

A partir do acompanhamento da inserção de jovens no mercado de trabalho, os quais fazem parte do Programa de Aprendizagem observa-se que tanto as empresas como os próprios Jovens Aprendizes tem muito a aprender um com o outro.

Nas empresas há a necessidade de conhecimento e entendimento das características e expectativas desta nova geração que está se inserindo no mercado de trabalho e por sua vez, os Jovens Aprendizes precisam entender como funciona a dinâmica das organizações para que possam ter uma melhor adaptação neste ambiente e também possam trilhar um caminho onde consigam alcançar suas expectativas profissionais.

O presente artigo busca apresentar as principais características das gerações no ambiente organizacional e explorar quais são as expectativas da Geração Z em relação ao mercado de trabalho, a mais nova geração que em breve estará atuando nas empresas e assim contribuir com a área de Gestão de Pessoas mostrando como as suas percepções e expectativas sobre o trabalho poderão interferir em seu desempenho e permanência dentro das organizações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Atualmente há uma grande quantidade de jovens se inserindo no mercado de trabalho e a área de Gestão de Pessoas das organizações tem a missão de compreender quais são as expectativas e necessidades desta nova geração para que possam atrair, reter e manter estes profissionais motivados e engajados em seus quadros funcionais e os jovens aprendizes que fazem parte dos programas de aprendizagem são exemplos destes novos profissionais.

De acordo com a literatura, a mais nova geração que está chegando ao mercado de trabalho é a Geração Z. Segundo DALAPRIA (*et al*, 2015) a geração Z inserida no mercado de trabalho exigirá das empresas uma reformulação de metodologias na busca do equilíbrio do clima organizacional e habilidades destes indivíduos para que a busca por resultados seja otimizada.

Tal situação traz uma peculiaridade para a área de Gestão de Pessoas nas organizações: a convivência de ao menos quatro gerações no mesmo ambiente de

trabalho. Cada qual com suas características próprias, bem como com diferentes motivações para entrar e permanecer trabalhando na organização.

Pode-se definir o termo geração como sendo indivíduos que nascem num mesmo período, que compartilham experiências de vida históricas e sociais semelhantes (CAVAZOTTE *et al*, p. 166).

Assim como existe a necessidade de a organização conhecer o seu cliente para propor ações de atração, satisfação e fidelização do mesmo em relação aos seus produtos ou serviços, o fato de existir diversas gerações convivendo no mesmo local de trabalho aponta a necessidade da área de Gestão de Pessoas conhecer profundamente quais são as características de todas elas para que possa propor ações para atrair, engajar e reter pessoas (MARTINS, 2013).

A divisão entre uma geração e outra ocorre de acordo com o período de nascimento das pessoas, e a primeira delas que ainda atua nas organizações é denominada de Baby Boomers que contam com esta nomenclatura devido à época de nascimento dos indivíduos pertencentes à mesma onde após o período da Segunda Guerra Mundial, em especial nos Estados Unidos houve um aumento da taxa de natalidade ocorrendo um *boom* no crescimento da população.

Os nascidos no período entre 1946 e 1964 foram denominados como Geração Baby Boomers, os quais atualmente em grande parte das empresas ocupam cargos de diretoria ou gerência. Seus valores na organização são lealdade à carreira, sucesso e realização (ANDRADE, 2012).

A geração Baby Boomers apresenta também as características de valorização do status profissional e da sua ascensão dentro da empresa, a busca pela formação escolar estava voltada para os cursos que pudessem garantir uma posição nas empresas (VELOSO *et al*, 2016).

A segunda geração que atualmente ocupa a maior parte do mercado de trabalho é a geração X, que são os nascidos a partir de 1965 a 1977. Esta geração busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são independentes e valorizam dinheiro e benefícios, bem como a qualidade de seu emprego (ANDRADE, 2012).

Esta geração busca um ambiente de trabalho com mais informalidade e também por uma hierarquia menos rigorosa, sua entrada no mercado de trabalho ocorreu num momento onde a estabilidade profissional não era garantida, portanto buscaram por desenvolver habilidades que lhes proporcionassem uma melhoria em

sua empregabilidade, já não puderam contar com uma certeza de ascensão profissional dentro da mesma empresa, como a geração Baby Bombers.

Já a geração Y que contempla as pessoas nascidas no período de 1978 e 1989, é também conhecida como a geração do milênio.

Os indivíduos desta geração apresentam como principais características no ambiente de trabalho a pró-atividade, o otimismo, além de serem ambiciosos e valorizarem o trabalho em equipe. Para esta geração torna-se importante a organização proporcionar crescimento profissional e intelectual, esta geração também busca pela rápida aplicabilidade do conhecimento adquirido (ANDRADE, 2012).

Outra característica importante da geração Y é que a tecnologia está incorporada em seu dia a dia, ao contrário da geração anterior que acompanhou a evolução tecnológica, precisando adaptar-se à sua utilização nas organizações (AGUIAR, 2014).

Também apresentam como característica a defesa de sua opinião, além de priorizar o pessoal em relação ao profissional (VELOSO et al, 2016).

A geração atual que tem seu início a partir dos nascidos na década de 1990 e que está ingressando no mercado de trabalho como aprendizes ou estagiários é a denominada geração Z, que deriva da palavra “zapear”, ou seja ato de rápida e repetidamente mudar de canal de TV utilizando o controle remoto (LAUER *apud* MARTINS e FLINK, 2013), o que significa que trocam rápida e constantemente de uma atividade para outra, eles estão plenamente integrados à tecnologia, dominando facilmente os avanços que ocorrem nesta área.

O domínio tecnológico traz para a geração Z a facilidade de estarem inseridos em diversas mídias sociais e tal fato traz como característica para esta geração o conceito de que os grupos são virtuais, podendo tal situação acarretar tendência desta geração apresentar dificuldade no trabalho em equipe ao ingressar no mercado de trabalho de acordo com ANDRADE *et al.* (2012).

Otras características da geração Z são o imediatismo, dificuldade em respeitar a hierarquia e gosto por constante desafio, sendo este o foco principal de sua motivação (VELOSO et al, 2016).

Em 2014, a empresa Millennial Branding realizou uma pesquisa que analisou as diferenças entre as gerações Y e Z. O resultado desta pesquisa aponta que a geração Z é menos motivada pelo dinheiro do que a Y. Sua maior motivação na

organização é a oportunidade de avanço na carreira, porém em sua maioria estão menos dispostos a acumular diversas tarefas para realizar ao mesmo tempo (AGUIAR, 2014).

BICHUETTI (2015) relata que é um desafio para a gestão integrar *baby boomers*, Xs e Ys, pois cada geração tem motivações diversas.

É necessário que o gestor saiba definir as necessidades de pessoal, atrair, controlar, reter, motivar, avaliar, remunerar, reconhecer e ainda demitir. Diante disso, a área de Gestão de Pessoas deve ter atitude proativa no planejamento e execução da estratégia do setor e ainda na busca de ferramentas eficazes de gestão, tornando o responsável pelo RH um parceiro de negócios da organização, os dados levantados a respeito da entrada da geração Z no mercado de trabalho colabora com a posição do autor acima citado que cita a diversidade das motivações das gerações.

Assim como os profissionais possuem características diversas, o mercado de trabalho também passou se adaptar a essas novas situações. De acordo com VELOSO et al, 2016, carreiras dentro das organizações não são mais uma opção predominante entre os indivíduos, os quais passaram a se responsabilizar pela sua própria carreira, eles próprios assumiram a sua evolução profissional.

Assim as organizações não possuem mais o controle anterior que tinham sobre os seus funcionários, ou seja há uma maior dificuldade no controle e gerenciamento de carreira.

Partindo do exposto, a presente pesquisa pretende contribuir para o estudo do perfil do jovem profissional que está ingressando no mercado de trabalho.

Este estudo buscará responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são as percepções da Geração Z sobre o mercado de trabalho a partir do relato de alunos de uma Instituição formadora de Aprendizes em Curitiba?

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo foi realizada pesquisa descritiva com enfoque qualitativo com cinco jovens aprendizes matriculados no Programa de Aprendizagem em uma instituição formadora em Curitiba/Pr.

Os dados da pesquisa foram coletados a partir de questionário estruturado aplicados diretamente aos aprendizes de uma empresa atendida pela Instituição formadora.

Os dados foram analisados quantitativamente e seu objetivo foi identificar as características da geração Z e sua relação com o mercado de trabalho; levantar quais são as percepções de jovens aprendizes de uma turma do Programa de Aprendizagem sobre a atuação nas empresas e também analisar se a participação no programa de aprendizagem gerou mudança na visão de atuação no mercado de trabalho.

Após a aplicação dos questionários foram analisadas as respostas, comparando o que os jovens aprendizes da geração Z tem de percepção do mercado de trabalho com o que aponta a literatura e também comparar as características apresentadas com as demais gerações.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas com os Jovens Aprendizes, dos cinco entrevistados observou-se que a busca pelo programa de aprendizagem ocorreu por proximidade com colegas ou familiares que já faziam ou fizeram parte do programa para quatro deles e apenas um aprendiz citou que foi seu pai quem buscou informações do programa. Para dois entrevistados o objetivo de participar do programa foi a ajuda financeira para a família, enquanto os demais citaram a vontade de aprender novos conhecimentos.

A condição familiar dos entrevistados revela que somente um deles mora com seus pais, os demais moram com sua mãe ou com o pai.

Em relação a quem trabalha na casa, apenas um entrevistado mencionou que tanto seu pai como a mãe trabalham, porém mora com seu pai, para os demais somente o pai ou a mãe trabalham.

Relacionando a expectativa de colocar em prática na empresa, o que aprenderam no curso, todos disseram ter este quesito atendido, pois adquiriram novos conhecimentos sobre como é o ambiente de trabalho, diariamente praticaram os conhecimentos sobre postura profissional e atendimento ao cliente, uma entrevistada ainda citou que utilizou o conhecimento em informática que aprendeu no curso e também os ensinamentos sobre ética.

Todos relataram gostar das atividades que eram desenvolvidas nos setores onde atuavam que eram Recursos Humanos, Ouvidoria e Recepção.

Sobre a convivência com os demais colegas de trabalho, todos os entrevistados disseram não haver conflitos e também com o seu gestor existe um bom relacionamento.

Quanto ao futuro profissional, uma entrevistada disse que pretende buscar um emprego após o término do programa de aprendizagem, pois além de não querer “ficar parada” precisa ajudar na renda da família, pois moram na casa somente ela e sua mãe, outra entrevistada disse querer “conquistar as suas coisas” sem conseguir especificar o quê. Os demais entrevistados citaram que irão buscar um curso de graduação, a saber: Enfermagem, Medicina Veterinária e Direito.

Sobre em quanto tempo os aprendizes entrevistados pretendem estar empregados, a maioria disse que espera estar empregado em breve, seja após o término do programa ou após a conclusão do ensino médio.

Em relação ao que considera importante na sua carreira profissional, os entrevistados citaram “poder ajudar as pessoas” (aprendiz que pretende cursar Enfermagem), “estar em um ambiente de trabalho que me faça sentir bem e gostar do que faço” (entrevistada que pretende cursar Medicina Veterinária), “colocar em prática o meu melhor” (aprendiz que pretende cursar Direito), “respeitar as pessoas” e “meu bem estar, o salário não importa se eu trabalhar em algo que me faça feliz”, estas duas entrevistadas não especificaram em que pretendem trabalhar.

Estas respostas apontam para uma característica totalmente oposta pelo que buscava a geração dos Baby Boomers no mercado de trabalho, enquanto estes buscavam por um curso pensando em crescimento profissional dentro da empresa, muitas vezes em uma única empresa, os entrevistados que pertencem à geração Z não mencionaram querer crescer profissionalmente dentro de uma organização, eles buscam algo que os satisfaça no momento em que estiveram, não levando em consideração também a questão financeira, mas sim gostar do que estiver fazendo, estar feliz, trabalhar em um bom ambiente de trabalho, enfim percebe-se uma subjetividade nas respostas, sendo difícil de quantificar exatamente o que poderia atrair e reter estes profissionais na empresa.

Uma das características dos Jovens Aprendizes entrevistados é que eles fazem parte de uma instituição que busca auxiliar jovens que vivem em situação de risco e que possuem baixa renda, sendo este último um dos requisitos para fazer

parte deste programa na instituição. Por isso um dos motivos para a entrada no programa ser para ajudar na renda da família, conforme citado pelos entrevistados.

A literatura aponta uma reformulação de conceitos de trabalho para a Geração Z. DALAPRIA *et al*, 2015 cita como características desta geração a busca por crescimento profissional e por adquirir experiência profissional, além da conclusão de um curso superior.

Tal característica pode ser observada durante a entrevista onde o motivo para a entrada no Programa de Aprendizagem foi a busca por novos conhecimentos.

A conclusão de um curso superior também está entre os objetivos para o futuro profissional dos entrevistados, porém são cursos que num primeiro momento não sugerem uma carreira profissional dentro de uma organização.

A geração Z busca uma carreira sem fronteiras, onde a trajetória profissional é individual e construída a partir de diversas experiências profissionais (DALAPRIA *et al*, 2015).

Atualmente observa-se um fenômeno nas organizações o qual é denominado de ambiente multigeracional onde pessoas de diferentes gerações convivem juntas e geram resultados para as empresas (MALAFAIA, 2011).

Sobre o convívio com colegas de outras gerações, os entrevistados disseram não ter passado por conflitos, em alguns setores a diferença de idade era maior, enquanto que em outros, a faixa de idade não era muito distante da dos entrevistados, porém seus colegas pertenciam a outras gerações.

Também com seus gestores, os aprendizes entrevistados mencionaram não ter ocorrido nenhum tipo de conflito. Sobre este aspecto, MARTINS (2013) cita que os jovens da geração Z não são adeptos a hierarquia verticalizada e apresentam facilidade em conversar com sua chefia.

É importante observar que dentro das organizações, devido às características das diferentes gerações que convivem num mesmo ambiente de trabalho existe a probabilidade de haver certo conflito entre colegas de diferentes gerações, uma vez que a percepção de trabalho de cada uma delas tem suas características peculiares.

Uma pessoa que pertence à geração Baby Bommer, por exemplo, valoriza a lealdade à carreira profissional, o profissional da geração X por sua vez valoriza o aspecto financeiro e benefícios oferecidos pela empresa, eles poderão não compreender o modo de pensar e agir de um colega da geração Z que valoriza

muito mais sua inserção nas mídias sociais do que qualquer outro aspecto dentro da organização.

Durante as entrevistas observou-se que para a maioria dos jovens aprendizes a efetivação na empresa não é uma condição que eles buscam com o Programa de Aprendizagem, apenas um deles disse esperar ser efetivado.

Outra característica que a geração anterior valoriza no ambiente organizacional e não foi observado na geração Z foi a ambição por rápido crescimento profissional dentro da organização, que é característico da geração Y, a qual não hesita em trocar de empresa caso suas expectativas não estejam sendo atendidas, sendo esta troca frequente de trabalho vista como algo normal para eles (DALAPRIA *et al*, 2015).

Para os entrevistados da geração Z, o importante é fazer o que gosta e estar bem no ambiente de trabalho, isso demonstra o que denomina-se de carreira sem fronteira, onde os indivíduos constroem suas carreiras não com base em cargos lineares, mas a partir da experiência adquirida pela busca de novos desafios profissionais (CAVAZZOTE, 2012).

A busca por novos desafios aponta grande diferenciação também da geração Baby Boomers, onde a lealdade à carreira, sucesso e realização estão dentre as principais características observadas dentro das organizações, ou seja, ao iniciar a carreira profissional dentro de uma determinada organização, os indivíduos pertencentes à esta geração buscavam fazer carreira na mesma empresa, sendo leais ao que acreditavam ser o ideal, ou seja permanecer na organização até alcançar o cargo desejado.

Porém, com a configuração atual das organizações, de acordo com VELOSO (2016) a maior parte delas já não consegue oferecer carreiras vitalícias aos seus funcionários e por isso eles não possuem perspectiva de construir uma carreira a longo prazo. Para a geração Z tal constatação provavelmente não irá impactar grandemente na construção da sua carreira, pois conforme coloca (FANTINI, *et al*, 2015) os indivíduos pertencentes a esta geração se motivam com a flexibilidade, atividades autônomas e consideram sua qualidade de vida.

Neste aspecto observa-se um posicionamento próximo ao da geração X, a qual busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são independentes e valorizam a qualidade de seu emprego. Uma característica da geração X que não foi

observada nos entrevistados da geração Z foi a busca pelo dinheiro e benefícios dentro da organização.

MALAFIA (2011, p. 3) cita que “todos querem as mesmas coisas, mas a ordem de prioridades é diferente”, ou seja, a busca por crescimento profissional, aprendizado e desafios na carreira, qualidade de vida, salário e benefícios sempre estarão dentre as buscas dos profissionais ao entrar para uma organização, porém o que o levará a buscar e permanecer em uma determinada empresa terá uma ordem de prioridade diferente para cada indivíduo, independente da geração a qual ele pertence.

Dentre as práticas de gestão de pessoas, que vão ao encontro das expectativas dos jovens profissionais recém-inseridos no mercado de trabalho, está o plano de carreira. Os integrantes da geração Z têm como característica serem pessoas dinâmicas e críticas (SERRANO *apud* ANDRADE et al, 2012).

Por isso é importante que o plano de carreira seja bem planejado, preparando o colaborador para a sucessão profissional, desenvolvendo competências técnicas, comportamentais e estratégicas. (KNAPIK, 2012).

Embora os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho não busquem somente remuneração, ela também é um fator importante de motivação

A área de Gestão de Pessoas tem ocupado uma posição estratégica dentro das organizações, as quais são formadas por talentos humanos, que buscam muito mais que apenas remuneração adequada com sua função.

A organização e o colaborador devem estabelecer uma relação onde as necessidades de ambos sejam satisfeitas. É papel da Gestão de Pessoas conhecer bem a estrutura, visão, missão, valores, clima e cultura da organização, para gerenciar os talentos proporcionando engajamento entre organização e seus colaboradores. (KNAPIK, 2012).

Em relação à gestão de pessoas, a primeira prática que deve ser pensada é o recrutamento e seleção, ou seja, a atração e contratação do funcionário.

De acordo com FISCHER (*apud* MASCARENHAS, 2008) a gestão de pessoas tem como objetivo fazer com que as pessoas nas organizações tornem-se recursos estratégicos dentro das mesmas. Sendo assim é importante considerar que os processos de recrutamento e seleção estejam alinhados ao planejamento estratégico, visando contratar profissionais qualificados e que atendam às demandas da organização. Portanto, percebe-se a importância de conhecer quais são as

expectativas dos jovens da geração Z que estão se inserindo no mercado de trabalho, para que os profissionais de recursos humanos possam identificar durante o processo seletivo, se estes jovens estão de acordo com o que a empresa poderá oferecer a eles, podendo assim atrair, reter, manter e desenvolver estes novos profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou saber quais são as percepções de jovens aprendizes, pertencentes à geração Z, em relação ao mercado de trabalho.

Dos resultados obtidos, conclui-se que a geração Z está em busca de experiência profissional e aprendizado, sendo que a questão financeira não foi considerada de grande importância para os entrevistados.

Atividades que incluam qualidade de vida e flexibilidade obtiveram maior importância. Relacionando os dados obtidos com a área de Gestão de Pessoas, pode-se dizer que em um curto prazo, esta área preocupar-se com a retenção destes profissionais com práticas que busquem valorizá-los e proporcionem a eles trabalhar em um ambiente onde os mesmos identifiquem que existe qualidade de vida e flexibilidade.

Identificou-se também que com a inserção da geração Z no mercado de trabalho, em algumas organizações será formado um ambiente de trabalho multigeracional, ou seja, diversas gerações, com suas características específicas trabalhando em uma mesma área ou em áreas diversas, porém com um mesmo objetivo: a busca de resultados positivos para a organização.

Caberá à área de Gestão de Pessoas preparar as instituições, colaboradores e seus gestores para receber este novo profissional da geração Z que chegará ao mercado de trabalho sem experiência profissional, porém com grandes expectativas pessoais e profissionais, além da esperança de que as organizações possam atendê-las plenamente, o que acaba por se tornar um desafio diário na atração, engajamento e retenção destes profissionais no ambiente de trabalho.

Devido à recente inserção da geração Z no mercado de trabalho, ainda se encontram poucas pesquisas acadêmicas nesta área, observando que as organizações adotam as mesmas práticas de Gestão de Pessoas para todo seu

quadro funcional, independente das características dos profissionais que lá atuam. Desta forma, as diversas gerações, com suas diferentes características comportamentais, motivações e expectativas são incluídas nas mesmas ações praticadas pela área.

Como questionamento pergunta-se: como é possível satisfazer expectativas de diferentes gerações que atuam em um mesmo ambiente de trabalho? De acordo com RIBEIRO (*apud* COMAZZETTO, 2016) apesar da convivência das diversas gerações no ambiente organizacional gerar conflitos, ela também poderá trazer resultados positivos e ainda ser saudável.

O grande desafio para uma boa gestão destes profissionais é saber lidar com cada uma das gerações, sabendo aproveitar o máximo de potencial de cada uma para o alcance dos resultados organizacionais.

A área de Gestão de Pessoas deverá estar atenta ao fato de que seus funcionários pertencem a gerações distintas e que possuem características próprias que os atraem, fazem permanecer ou buscar outro local de trabalho. Ao perceber tal necessidade poderá tornar-se estratégica dentro das organizações para que em consonância com as diretrizes da empresa possa obter um diferencial competitivo no mercado.

Desta forma ao propor ações para atração, engajamento e retenção dos seus funcionários a área de Gestão de Pessoas deverá levar em conta que atualmente nas organizações existe um ambiente multigeracional e que ações que atendem as expectativas de uma determinada geração, poderão não atender totalmente a outra.

Assim, sugere-se programas de benefícios adaptáveis às necessidades dos funcionários, o que provavelmente fará com que ocorra uma maior retenção dos mesmos, uma vez que atualmente os pacotes de benefícios constituem-se em um diferencial de atração e retenção dentro das organizações.

Considerando as rápidas e frequentes mudanças que o mercado de trabalho tem passado nas últimas décadas e que a competitividade das organizações está cada vez mais acirrada, é fundamental antecipar-se a estas mudanças, por isso sugere-se futuros estudos sobre a inserção de estudantes de ensino superior pertencentes à geração Z no mercado de trabalho, buscando identificar quais são os fatores de atração e retenção nas empresas, além de estudos com a área de Gestão de Pessoas de empresas de diversos segmentos para obter informações sobre o

funcionamento de programas de atração e retenção de funcionários e se os mesmos contemplam ações específicas para as diversas gerações que nela atuam e também pesquisas sobre a percepção de construção de carreira da geração Z, ou seja, buscar compreender o entendimento deles sobre crescimento profissional e construção de carreira e quais fatores consideram importantes para mantê-los trabalhando na empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE et al (2012). **Conflito de Gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública.** Disponível em: <http://www.tecsi.fea.usp.br/9contecsi/index.php/envio/article/view/9CONTECSI2012%2FRF-368>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- AGUIAR, R. S. (2014). **Conflito das gerações no mercado de trabalho.** Thesis, São Paulo, ano XI, n. 21, p.1-24, 1º semestre, 2014.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH.** *Harward Business Review*, mai. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/>>. Acesso em: 23 mai. 2017.
- COMAZZETTO, L.R. et al (2016). **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** *Psicologia: Ciência e Profissão*, Jan/Mar. Vol.36, nº 1, 145-157, 2016.
- DALAPRIA, N. T. et al (2015). **A inserção da geração Z no mercado de trabalho e o impacto causado nas organizações.** Disponível em www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1468&q=1. Acesso em 21 mai. 2017.
- FANTINI, C. A; SOUZA, N. C. S. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional.** *Revista iPecepe* 1 (3/4): 126-145, 2015.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MALAFAIA, G.S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais,** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 12 e 13 de Agosto de 2011.
- MARTINS, T. H.; FLINK, R. (2013). **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações.** Disponível em <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VELOSO, E.F.R., et al (2016). **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers.** *Revista de Gestão* 23 (2016): 88-98.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

NOME: _____

1. Como soube do Programa de Aprendizagem?

2. O que levou a buscar o Programa de Aprendizagem?

3. O que você espera deste programa?

4. Comente sobre sua família (mora com os pais? tem irmãos? Eles trabalham? Em que trabalham?)

5. Você consegue colocar em prática, na empresa, o que você aprende no curso? Como?

6. Para seu futuro profissional, o que você pretende?

7. Em quanto tempo pretende estar empregado?

8. Sobre sua carreira profissional, o que você considera mais importante?

9. Você gosta das atividades que desenvolve na empresa? Sente-se motivado? Porque?

10. Como é seu relacionamento com o Gestor do seu setor?

11. Como é o seu relacionamento com colegas de trabalho? Qual é a faixa de idade deles?

12. O que você espera para seu futuro profissional?
