

GERAÇÃO Z E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: É POSSÍVEL UM VÍNCULO ENTRE OS DOIS?

Rita de Cássia M. O. Ventura, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil,
ritamartins@sempre.unifacig.edu.br

Reginaldo Adriano de Souza, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil,
reginaldoberbert@hotmail.com

Lilian Beatriz Ferreira Longo, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil,
lilianfacig@hotmail.com

Lorena dos Santos Cunha, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil,
lorena_carioca10@hotmail.com

Resumo

Este artigo faz uma reflexão sobre dois componentes essenciais às organizações: as pessoas e a identidade que elas desenvolvem ao longo de sua permanência nos limites organizacionais. No cenário atual as pessoas foram elevadas a um dos componentes mais relevantes no alcance dos resultados das organizações, tanto pelas competências que agregam valor aos negócios quanto pela capacidade que possuem de propiciarem às instituições diferencial competitivo frente aos seus concorrentes. Nesse contexto, um dos conceitos que mais chama atenção nos Estudos Organizacionais é o desenvolvimento do sentimento de pertencimento que se traduz na construção da identidade das pessoas com as organizações em que trabalham. Nesta direção, esta pesquisa procura compreender as implicações da inserção dos jovens trabalhadores da Geração Z no que diz respeito ao desenvolvimento da identidade com as organizações nas quais trabalham. Optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, com estratégia quantitativa tendo como instrumento de coleta de dados um *survey* elaborado na ferramenta Google Docs. Os dados coletados permitem inferir que os jovens trabalhadores da Geração Z possuem Identidade com as organizações em que trabalham e, mais ainda, se empenham para os objetivos das mesmas, reconhecem a importância da organização na sociedade em que estão inseridas e se sentem valorizados por este aspecto.

Palavras-chave: Identidade; Geração Z; Organização; Vínculos.

1. INTRODUÇÃO

A identidade organizacional compreende o processo, as atividades e os acontecimentos que se passam nas organizações, e que vai se tornando específica na mente de seus integrantes (SCOTT; LANE, 2000). Neste processo, as crenças são partilhadas pelos membros, que captam a essência da organização distinguindo-a uma das outras, o que pode levar a um grau de continuidade ao longo do tempo (WOOD JR; CALDAS, 2007) e aumentar o vínculo do indivíduo com a organização em que trabalha.

Os estudos sobre identidade "se configuram como uma das principais preocupações dos estudos organizacionais atualmente" (MACHADO; KOPITKE, 2002, p.11), pois identidades positivas, distintas e autênticas atraem funcionários, fornecedores, investidores e membros da comunidade que sejam leais e comprometidos. Por sua vez, identidades negativas ameaçam a autoestima de funcionários. E as identidades ambíguas, podem permitir vários tipos de suporte identitário, mas ao mesmo tempo podem gerar incertezas nos indivíduos (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

Desa forma, criar identidades positivas que se traduzem em um vínculo forte entre funcionários e organização tem se tornado cada vez mais difícil. Há de se considerar também que as organizações, ao receberem em seus quadros de funcionários a chamada geração Z, conhecidos como os "nativos digitais" (PRENSKY, 2001), encontram ainda mais barreiras para criar a identidade com esses funcionários. Isso porque, de acordo com Siqueira (2012), ao conviverem com a tecnologia e a ciência moderna, estes indivíduos são profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis. Estas características reforçam ainda mais os desafios que as organizações enfrentarão para lidar com as diferenças nos ambientes organizacionais no que diz respeito ao desenvolvimento da identidade organizacional.

A relevância do tema consiste no desafio em desenvolver um vínculo identitário em um "tempo de novas tecnologias e confirmação de peculiaridades geracionais novas" onde a "competitividade alia-se a experiência, a criatividade e a inovação" (JACQUES *et al*, 2015, p. 84), além de compreender que gerenciar as expectativas dessa geração e guiá-la, pressupõe instruções orientadoras que a auxiliem no seu 'autofazer' produtivo, sob o prezo de se revelarem dispersos, pouco concentrados em uma atividade ou tarefa única (JACQUES *et al*, 2015, p. 85). Nota-se também que esta geração adentra no mercado de trabalho esperando que este se assemelhe à vida que levam, ou seja, uma organização totalmente conectada, aberta à interações e globalizada (FILHO; LEMOS, 2008).

Frente a estas questões, este artigo tem como objetivo compreender as implicações da inserção dos jovens trabalhadores da Geração Z no que diz respeito ao desenvolvimento da identidade com as organizações nas quais trabalham, esperando dessa forma, entender se as práticas gerenciais amplamente utilizadas e validadas se encaixam como alternativas eficazes para criar vínculos com os funcionários dessa geração, uma vez que os estudos apontam que as estruturas rígidas, disciplinadas e fortemente verticalizadas, se esbarram em suas principais características (FILHO; LEMOS, 2008).

A pesquisa utilizou-se de uma estratégia quantitativa e teve como população alvo jovens que possuem vínculo empregatício e se encontram na faixa etária de no máximo 28 anos.

O estudo é uma contribuição ao debate teórico que se formou em torno da Identidade Organizacional e da Geração Z, haja vista que a última variável possui mais críticas do que

análises positivas e, independente de suas características, são os novos profissionais que começam ou já se inseriram no mercado de trabalho, exigindo das organizações uma evolução em seu modelo de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações Contemporâneas e a Identidade Organizacional

Embora existentes há muitos anos em nossa sociedade, as organizações ainda precisam ser estudadas e debatidas pois, conforme afirmam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 1), elas são “indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais”. Na análise de Fiates, Nascimento e Fiates (2009) as organizações vêm passando por inúmeras e profundas transformações que não estão relacionadas apenas aos aspectos produtivos, mas se relacionam com pressupostos sociais e históricos. Como decorrência, verificam-se “adaptações constantes do contexto organizacional, afetando sobremaneira o comportamento e a inserção dos seres humanos nas organizações, as relações de trabalho, e a formação das pessoas para a atuação profissional” (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009, p. 160). No que se refere a este enfoque, depara-se com o “surgimento de novos valores, novos objetivos e metas, novas políticas e práticas, redefinindo interações entre as pessoas e as organizações” (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009, p. 64).

Desta forma, é urgente e relevante revisitar o ambiente corporativo e analisá-lo como sistema dinâmico e de realização de necessidades, uma vez que o conceito que melhor o descreve é como sendo “unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1980, p. 9). Além, é claro, de visualizá-lo como um cenário político e de relações sociais e, também, como campo fértil para a realização das atividades de trabalho que se constituem como meio de transformação social e de realização do ser humano. Ou seja, as organizações, mais do que nunca, precisam se construir, destruir e reconstruir seus modelos de gestão para que possam definir melhor sua história e seu lugar no mercado atual.

Corroborando a relevância das organizações, Valentim (2013, *online*) argumenta que

é importante compreender a organização como núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos, em suma, influencia a cultura e a própria sociedade.

Dentre essas transformações, a saída de uma sociedade industrial para uma pós-industrial é uma das mais significativas transformações das últimas décadas. Na análise de Fontenelle (2008) esse fenômeno se assenta na terceira revolução industrial que levou as organizações e a sociedade à era do conhecimento (GORZ, 2005) e a das redes (CASTELLS, 2008). Castells (2008) aponta que, pela primeira vez em toda a história, a mente humana é uma força decisória no processo produtivo, com isso, tem-se uma ruptura com os paradigmas já consolidados no âmbito da gestão.

A partir dessas reflexões, Fontenelle (2008) apresenta o conceito de organizações flexíveis que possuem formas de gestão portadoras de desorganização a fim de conseguirem responder a pressão constante do mercado imprimindo as mesmas um caráter adaptativo em

consonância às exigências mercadológica. Para organizações flexíveis precisa-se também de trabalhadores flexíveis que sejam "leves e voláteis quanto a nova economia capitalista que os gerou e os dotou de poder" (BAUMAN¹, 2001 *apud* FONTENELLE, 2008, p. 56).

Em decorrência a estas transformações, Sennet (2006) afirma que atualmente os trabalhadores vivenciam em seu cotidiano três "déficits sociais": (1) um nível baixo de lealdade; (2) a diminuição constante da confiança informal entre os pares; e (3) o enfraquecimento do conhecimento institucional. Ainda segundo Sennet (1999), esse novo tipo de trabalho requer um trabalhador igualmente específico que tenha capacidade de prosperar em condições sociais instáveis e fragmentadas centradas em relações de curto prazo; que tenham flexibilidade para realizar multitarefas e/ou para migrar para tarefas diferentes da anterior, que sejam capazes de desenvolverem novas competências à medida que as organizações exigem novas habilidades e conhecimentos, e que tenham capacidade para abrir mão do passado e estejam dispostos a viverem novas experiências.

De tudo isto decorre a nova forma da economia "a economia do conhecimento" (GORZ, 2005) em que a informação ganha contornos relevantes e onde o ser humano passa a ser ponto central. Reafirmando a importância da informação e do conhecimento, Duarte *et al.*, (2008, p. 1) afirmam que tanto a informação quanto o conhecimento "são tão necessários à sobrevivência das organizações como indispensáveis para toda e qualquer atividade humana, sendo, cada vez mais, vistos como uma força importante e poderosa". Este fato reforça a necessidade de valorização e gestão das pessoas, pois são elas que geram, partilham e utilizam a informação e o conhecimento e, por meio desses, alimentam e retroalimentam toda a estrutura organizacional (VALENTIM, 2008).

Cresce, então, a necessidade de se desenhar formas de gestão que respondam ao nível de competitividade que é imposto pelo mercado. Leite e Albuquerque (2009, p. 8) argumentam que o "novo modelo da sociedade pós-industrial centrou-se na produção flexível, no trabalho intelectual e na utilização de times de trabalho, em lugar do trabalho individual característico da sociedade industrial". E é, por isso, que as organizações necessitam utilizar todos os seus elementos constitutivos, com o propósito de dar forma e assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento.

Neste contexto, destaca-se a participação das pessoas que fazem parte da organização. Albuquerque (1999) afirma que as organizações, neste momento de competição acirrada, dependem diretamente da forma como gerenciam sua força de trabalho e todos os outros recursos que a compõe. Ampliando essa discussão, Araujo, Albuquerque e Silva (2009, p. 55) sugerem a necessidade de transpor a tendência de considerar as pessoas como recursos e, finalmente, reconhecê-las como pessoas, conforme perspectiva de Gil (2001). Contudo, é preciso superar, segundo Skinner (1997, p. 8), a noção de que "[...] as empresas exploram as pessoas [...]" e desenvolver uma relação de confiança, uma vez que "os relacionamentos eficazes entre indivíduos e empresas baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação [...]" entre seus interesses e as metas da organização.

Fica evidente nas análises a necessidade do compromisso das pessoas com as organizações onde elas estão inseridas. Se por um lado os "déficits sociais" (SENNET, 2006) se reforçam cotidianamente, mais do que nunca as organizações precisam de funcionários que

¹ BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

estejam dispostos a entregarem seu conhecimento em prol das metas institucionais. Na perspectiva de Skinner (1997, p. 6) "os relacionamentos eficazes entre indivíduos e empresas baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação" entre as metas deles e as das empresas. Assim, faz-se necessário para as organizações, profissionais competentes, engajados e comprometidos para ocuparem funções que atendam as constantes exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Considerando esses aspectos, destaca-se o conceito de Identidade em que o sentimento de pertença dos indivíduos em relação à organização se sobressai e serve como elemento de condução das atitudes e dos atos desse indivíduo e à instituição.

O conceito de identidade organizacional foi introduzido no campo dos Estudos Organizacionais por Albert e Whetten (1985) os quais o definem como um conjunto de crenças compartilhadas pelos membros de uma organização sobre os aspectos vivenciados na mesma e que a distinguem das outras. Procurando ampliar esse conceito, Hatch e Shultz (2002) apontam que a identidade organizacional relaciona-se com a cultura organizacional e assim utilizam-se dos atributos dela para definirem a sua própria identidade por meio do entrelaçamento psicológico que criam (DUTTON, DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Sob essa perspectiva, as pessoas que compõem as diferentes organizações estabelecem vínculos com elas não sendo somente em relação a aspectos materiais, mas muito além, são aspectos afetivos (FREITAS, 2000) que levam ao desenvolvimento de lealdade, afiliações intensas e a longo prazo na vida dos indivíduos e dos grupos (CHENEY; CHRISTENSEN, 2001). Ghadiri e Davel (2006) discordam quanto ao aspecto do "longo prazo". Na concepção deles, a identidade organizacional acontece dentro um processo "pontual, parcial, contextual e temporário de um contínuo processo de reconstrução" (p. 5) motivo que a torna mutável e plural.

No anseio por estudar e buscar maiores definições sobre o constructo, Tajfel e Turner (1985) apontam que o mesmo se dá por meio de três componentes de categorização: o cognitivo, o afetivo e o valorativo.

O componente cognitivo relaciona-se, segundo Tajfel e Turner (1985), ao aspecto do pertencimento do indivíduo para com determinado grupo social. Fernandes, Marques e Carrieri (2009) afirmam que esse componente diz respeito à autocategorização a à autodefinição do sujeito, ou seja

ao estabelecer um senso de pertencimento a determinado grupo ou categoria social, a pessoa pode assumir seus protótipos e estereótipos, os quais expressam padrões e atributos que caracterizam e distinguem o grupo dos demais. Incluem-se aí as crenças, atitudes, sentimentos e o comportamento dos seus membros, maximizando as similaridades e as diferenças entre os grupos. A prototipificação consiste no processo pelo qual a pessoa se considera (ou é considerada) um típico exemplar de determinado grupo ou categoria (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 690).

O componente afetivo relaciona-se aos sentimentos do indivíduo no processo de identificação com a organização ou grupo (TAJFEL; TURNER, 1985). A pessoa se liga a um grupo ou a uma organização e tende a permanecer como membro se existir uma similaridade entre o grupo e a autodefinição que o sujeito possui. À medida que as similaridades vão diminuindo a tendência é o indivíduo não mais se ligar ao grupo ou à organização.

Já o componente valorativo, na leitura de Tajfel e Turner (1985), se refere à percepção do indivíduo de como o seu grupo ou organização são valorizados pelos demais grupos sociais ou organizações. Ampliando essa definição, Fernandes, Marques e Carrieri (2009) afirmam que essa percepção pode ser tanto positiva quanto negativa revelando o valor e o prestígio quanto às críticas dos diferentes grupos.

Vale salientar que estes componentes não são distintos e separados, pelo contrário, Van Dick (2001) argumenta que os mesmos estão inter-relacionados e que a identidade ocorre a partir da percepção de pertencimento como membro de um grupo (componente cognitivo) e que somente após essa consciência é que os outros componentes se desenvolverão. Assim, os componentes vão se articulando uns com os outros para a construção do processo de identidade.

Fica evidente que o constructo da identidade ainda é necessário e carente de estudos em um momento de tantas transformações no contexto organizacional e, também, no cenário dos novos trabalhadores que começam ou já se inseriram no mercado de trabalho. Em particular a Geração Z que se descortina, neste momento, como os mais novos profissionais a se inserirem no mundo do trabalho.

2.2 Geração Z e seus Traços Distintivos

Compreendendo geração como um fenômeno cultural que se traduz em um conjunto de pessoas que tem em comum uma época de nascimento, a vivência de contextos e fatos sociais e compartilham da mesma experiência histórica, ideias e conceitos (MAMMHEIM, 1976), o foco desse estudo se concentra na Geração Z, também conhecida como Geração *Internet*. Definidos como um segmento jovem, a Geração Z é composta por pessoas nascidas a partir de 1989 em que sua mais proeminente característica é o fato de Zapear (CERETTA; FROEMMING, 2011).

O verbo zapear é designado, segundo Ceretta e Froemming (2011), para descrever o fato de mudarem constantemente o canal da TV, por meio do controle remoto, o que os leva a realizarem diversas coisas ao mesmo tempo. Tapscott (2010) argumenta que os indivíduos dessa geração querem estar conectado o tempo todo e utilizam a tecnologia para isto. “Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos” (TAPSCOTT, 2010, p. 53). E por isto autores como Ciriaco (2009) apontam que dois importantes limitadores dessa geração é a capacidade de desenvolverem interação social e um processo de comunicação verbal consistente o que pode acarretar dificuldades na inserção no mercado de trabalho.

Para Blattmann e Fragoso (2003) a atitude de “zapear” tem relação com procurar, dentro de um contexto, elementos concretos e/ou subjetivos como a informação e realocá-los em outras situações. Desta forma, a utilização de recursos tecnológicos propicia a realização de tal atitude, pois “no vai e vem entre os *hiperlinks*, torna-se possível que se descubra, se conheça, se revele e que se dissemine uma informação” (VEIGA NETO *et al.*, 2015, p. 295). Essa característica favorece aos jovens dessa geração além do aprendizado, a capacidade de conseguirem focar em diferentes situações, ou seja, eles conseguem prestar atenção em várias coisas simultaneamente como computadores, tv, celular e videogame. Veiga Neto *et al.* (2015, p. 295) afirmam que esta “geração também é conhecida como geração silenciosa, uma vez que seus integrantes estão sempre com fones nos ouvidos” o que reforça o estigma de individualistas.

Todos esses aspectos têm relação com o fato de que a Geração Z nasceu e cresceu em um ambiente marcado pela revolução digital e que, por isto, são afetados sistematicamente por uma tecnologia que se desenvolve em proporção exponencial. Neste sentido, o mundo que se encontra no domínio desses jovens é totalmente digital o que os caracteriza como a “geração mais conectada” de nossa história podendo ser definidos em três palavras: velocidade, conexão e interatividade (VEIGA NETO *et al.*, 2015, p. 295).

Sob esta reflexão, são jovens, que nesse momento já chegaram à maturidade, que possuem um novo perfil de trabalhador, desenhado por liberdade de escolha e mais críticos em relação às opiniões sobre a vida e o mundo em geral. Para Tapscott, (2010) esse “novo trabalhador” está exigindo das organizações novos formatos principalmente no que diz respeito aos aspectos de recrutamento, remuneração, desenvolvimento e modelo de gestão.

Tapscott (2010) salienta 8 traços peculiares que diferenciam a Geração Z das gerações anteriores. São eles:

- a) Liberdade: os jovens desta geração possuem um grande senso de liberdade em respeito às suas escolhas. Por isto gostam de experimentar tudo desde o que consomem até onde e em que trabalham;
- b) Customização: se gostam de experimentar, gostam também da diferenciação o que se estende também ao cargo/função que possuem colocando em dúvida a padronização das funções nas organizações;
- c) Escrutínio: o que os leva a uma busca incessante de informações sobre tudo. Na perspectiva de Tapscott (2010, p. 101) “muitos integrantes da Geração *Internet* não percebem que as informações privadas divulgadas em *sites* de rede social como o *Facebook* podem prejudicá-los quando se candidatam a um emprego importante ou a um cargo público”;
- d) Integridade: uma das características mais forte dessa geração é o conceito de integridade, pois os mesmos não querem trabalhar, ou terem relações, com organizações que não tem apreço pelos seus clientes, funcionários e pela comunidade onde estão inseridos. Essa escolha é facilitada pela abundância de informações que os mesmos têm acesso. Porém, Tapscott (2010) afirma que esta característica é paradoxal, haja vista, que empresas que foram denunciadas por práticas trabalhistas duvidosas, por exemplo, continuam crescendo apesar das críticas de seus consumidores;
- e) Colaboração: na análise de Tapscott (2010, p. 110) “os jovens da Geração *Internet* são colaboradores naturais”, pois a *internet*, dentre outras coisas, favorece a formação de comunidades o que possibilita às pessoas “fazerem coisas juntas e produzirem”;
- f) Entretenimento: essa característica está relacionada às experiências da vida desses jovens. Na análise de Tapscott (2010, p. 113) “a começar pelo trabalho, porque a Geração *Internet* acredita que deve gostar do que faz para viver”;
- g) Velocidade: é uma característica intrínseca a essa geração, pois estão acostumados a obterem respostas instantâneas o que em relação ao aspecto profissional tem impacto diretamente na carreira. “Muitos integrantes da Geração *Internet* gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas” (TAPSCOTT, 2010, p. 116); e
- h) Inovação: para a Geração Z a inovação faz parte da vida. É corriqueira e natural e deve acontecer em tempo real.

Esses diferenciais em relação às gerações anteriores fazem com que a Geração Z ofereça ao mercado de trabalho novos perfis de profissionais o que tem como consequência desafios significativos às organizações. Para além do choque geracional inerente a qualquer organização, os jovens trabalhadores requerem novos modelos de gestão, pois os padrões tradicionais da estrutura organizacional, as atribuições padronizadas dos cargos, as políticas de recrutamento, retenção, comprometimento e supervisão não servem mais para gerenciá-los.

Jacques *et. al.* (2015, p. 68) afirmam que os jovens, pela atitude inerente de Zapear, são vistos como uma “promessa de profissionais multitarefas, atentos a múltiplos estímulos e ágeis na absorção de novas tecnologias”. Porém, essa análise não é um consenso entre os estudiosos da Geração *Internet*. Tapscott (2010) apresenta algumas ideias que permeiam os debates sobre os integrantes dessa geração: “como vivem grudados em telas, são viciados em internet, estão perdendo suas habilidades sociais e não têm tempo para esportes nem para atividades saudáveis”; desta forma “eles estão à deriva no mundo e têm medo de escolher um caminho”, e por isso eles não têm ética profissional e serão maus funcionários”. Entretanto, Tapscott discorda sobre essas análises pessimistas a respeito da Geração Z e em sua leitura,

esses jovens emancipados estão começando a transformar todas as instituições da vida moderna. Desde o local de trabalho até o mercado, desde a política, passando pela educação, até a unidade básica de qualquer sociedade – a família -, eles estão substituindo uma cultura de controle por uma cultura de capacitação (TAPSCOTT, 2010, p. 16).

A partir do exposto, compreende-se que aqueles da Geração Z que chegaram à maturidade precisam ser entendidos em toda a sua plenitude e potencialidade, uma vez que são esses que preencheram ou preencherão os espaços deixados por aqueles profissionais das Gerações X e Y nas organizações. Concorde-se com Tapscott (2010) quando esse aponta a necessidade de transformações em todo contexto social e, principalmente, no ambiente organizacional para que se possa extrair desses jovens as competências necessárias para o desenvolvimento da sociedade que se propõe a construir.

3. METODOLOGIA

O delineamento metodológico adotado alicerça-se nas crenças dos pesquisadores e em suas escolhas teóricas, as quais se constituem como uma teia a conduzir o desenvolvimento do trabalho científico. Tais opções, segundo Vergara (1997), concentram-se em determinar o tipo de pesquisa, os instrumentos para a coleta dos dados e a estratégia para analisá-los e que, segundo a mesma autora, estão diretamente vinculados à natureza do problema a ser investigado.

Acerca da proposta inicial buscou-se compreender as implicações da inserção dos jovens trabalhadores da Geração Z no que diz respeito ao desenvolvimento da identidade com as organizações nas quais trabalham. Para tanto, o tipo de pesquisa adotado foi a descritiva. Malhotra (2006) considera que as pesquisas descritivas possuem caráter conclusivo, objetivos bem demarcados e sua tônica é apresentar soluções para as inquietações delineadas.

A natureza da pesquisa e o objetivo estabelecido conduziram para o estabelecimento das técnicas (*design* ou delineamento). A técnica selecionada para a realização desta pesquisa circunscreveu-se na realização de um *survey* cuja forma se caracteriza na leitura de Gil (1999, p. 56), “como uma solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas, acerca do

problema estudado, para, em seguida, mediante análise [...], obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Diante destes aportes teóricos optou-se pela estratégia quantitativa de pesquisa.

Para operacionalizar o levantamento, optou-se como instrumento de coleta de dados por um questionário construído na ferramenta *Google Docs* e cujos dados coletados foram tabulados e processados na planilha eletrônica do Excel®.

Para o cálculo da amostra, foi utilizada a fórmula de Levine, Berenson e Stefan (2000), com a finalidade de obter um intervalo de confiança de 95% em que o erro máximo de estimativa fosse de 0,08. Considerando que o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) é 1,96, o número mínimo de amostras foi de aproximadamente 106 unidades amostrais, conforme cálculo a seguir:

$$n = (Z^2 \alpha/2 * 0,25) / E^2 \rightarrow n = (1,645^2 * 0,25) / 0,08^2 \approx 106.$$

Após definido o número de respondentes, a definição da amostra teve como parâmetro dois aspectos significativos. O primeiro é a classificação dos participantes dentro da faixa etária foco da pesquisa a Geração Z e que possua vínculo empregatício. O segundo implica estabelecer um limite superior de idade que corresponde a 28 anos. Assim, a partir dos dados coletados e tabulados, traçaram-se as análises a respeito do tema objeto desse estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Promovida a coleta de dados, a presente pesquisa abrangeu um quantitativo de 107 pesquisados, sendo 59,8% do gênero masculino. Dos questionados 44,9% declaram ter até 2 anos de trabalho na organização, 35,5% entre 2 e 5 anos, e 19,6% com mais de 5 anos de trabalho.

Com referência ao componente cognitivo, conforme o Gráfico 1 sobre o grau de pertencimento, 84,1% do público pesquisado apontam, de forma positiva, serem comprometidos com os objetivos da organização, concordando totalmente com a afirmação que vestem a camisa da empresa. Esse aspecto tem equivalência com a assertiva de Skinner (1997) o qual descreve o comprometimento como requisito chave para as organizações no mercado competitivo, pois há maior chance das metas se tornarem alcançáveis uma vez que o colaborador da organização se integra a tais objetivos.

No que diz respeito ao grau de Identidade Organizacional foi perceptível entre os questionados que eles se identificam com a organização onde trabalham, notório nas colocações quando respondem que acreditam na organização (68,2%), e que possuem valores semelhantes aos declarados pela mesma (67,3%). Estas respostas confirmam a afirmação de Tajfel e Turner (1985) de que unindo estes dois componentes no mesmo aspecto, o cognitivo e afetivo, os colaboradores não só se identificam como permanecem por similaridade da sua autodefinição, o que também confirma a ideia de Tapscott (2010) quando afirma que a geração Z trabalha com o que gosta de fazer.

Tapscott (2010) quando delinea alguns traços peculiares da geração Z, aponta que um destes pontos é a necessidade da geração ter ascensão de carreira e evolução de forma rápida, outro aspecto é a inovação, a geração Z necessita de tarefas que possibilitem a criação e a inovação. Neste prisma, avaliando estes dois fatores a pesquisa demonstra que 57% dos questionados acreditam que se beneficiam juntamente com o sucesso da organização. Ainda, para 62,6% deles existe a oportunidade de aprimoramento pessoal nas organizações em que

trabalham. Estes fatores são importantes, pois poderão refletir no desejo de permanecer na organização desses indivíduos, bem como aumentar o sentimento de pertencimento com a mesma.



Gráfico 1 - Componentes Cognitivos

Correlacionando o aspecto já mencionado da importância do colaborador se sentir parte dos objetivos da organização e o fato de serem valorizados pela organização conforme mencionado por Gorz (2005) e reforçado por Valentim (2008), é interessante perceber que para o público pesquisado 47,7% compreende que seu desempenho é valorizado pela organização. Outra relevante parcela, 41,1%, concorda parcialmente com tal afirmação. Porém, esses mesmos percentuais de respondentes apontam que as organizações podem melhorar esta valorização e conseguir, assim, uma maior identidade dos colaboradores, bem como aumentar o sentimento de pertença dos mesmos.

Acerca do componente afetivo é possível verificar no Gráfico 2 que o público pesquisado afirma ter uma relação afetiva com a organização concordando totalmente com este aspecto (62,6%). Em vários pontos foi possível constatar que os questionados, em geral, têm uma boa relação com a organização e que se sentem satisfeitos por estarem inseridos em tal ambiente. Neste sentido, 59,8% afirmam que se sentem bem no ambiente de trabalho demonstrando que eles se identificam com a organização, concordando com o posicionamento de Tajfel e Turner (1985), que fazem a junção da similaridade entre a empresa e o indivíduo pertencente a ela.

Os dados coletados também revelam que os questionados sentem orgulho em fazer parte da organização (66,4%), considerando não apenas o objetivo dos indivíduos pela recompensa material, mas também criando um laço afetivo do colaborador com a organização. Aspecto esse que corrobora a análise de Freitas (2000) quando a autora afirma que não é somente vínculos por aspectos materiais mas, muito além, são também por aspectos

afetivos. Neste mesmo sentido pode-se afirmar que os respondentes consideram a organização em que trabalham um bom local para trabalhar e têm orgulho em relatar isto aos seus amigos (63,6%). Este apego afetivo com a organização traz reflexos positivos para os colaboradores, onde 62,6% dos respondentes afirmaram que estão dispostos a se esforçarem mais do que o normal para ajudar a organização a atingir seus objetivos. Este fato pode ser observado no Gráfico 2.

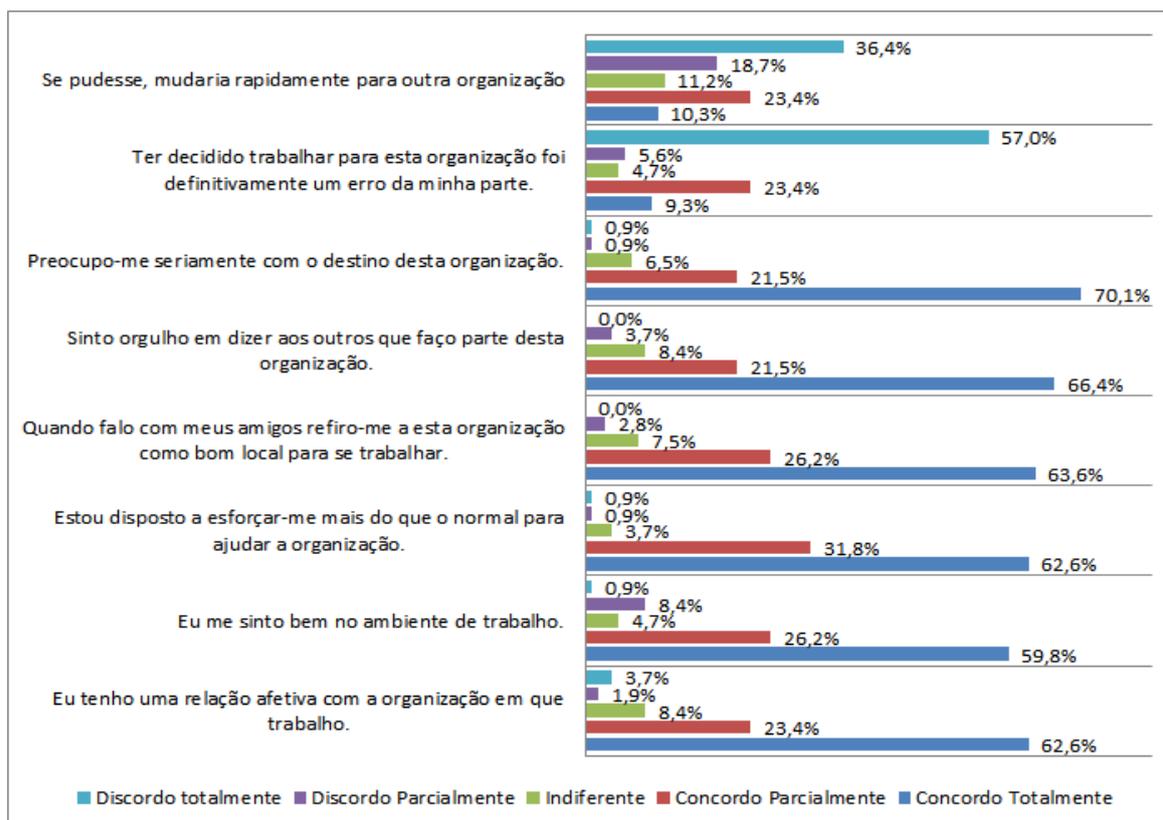


Gráfico 2 – Componentes Afetivos

Fazendo uma análise dos traços da Geração Z, um dos pontos controversos que Tapscott (2010) insere em sua fala, faz menção a esta geração não estar totalmente decidida sobre o que realmente quer em sua área profissional, uma vez que está desconectada do ambiente social, direcionando a indagação como “geração sem caminho”. A presente pesquisa demonstra entretanto que, em relação a escolha dos questionados pela atual organização, 57% discordam quando relaciona a decisão de escolha como um erro, assegurando desta forma que a escolha ocorre de forma correta pela opção da atual organização em que estão inseridos.

No entanto, vale ressaltar que quando questionados se eles têm o desejo de se mudarem rapidamente para outra organização, há um percentual considerável entre os que concordam totalmente e concordam parcialmente, totalizando 55,1%, o que confirma a fala de Tajfel e Turner (1985) que há uma tendência na medida em que a similaridade diminuem entre o indivíduo e a organização de desligamento destes colaboradores. Esta é uma característica forte da Geração Z, que segundo Tapscott (2010) busca por liberdade. Os jovens desta geração possuem um grande senso de liberdade em respeito às suas escolhas, isto pode

influenciar na experimentação por novos desafios, levando-os a estarem dispostos a migrarem para outras organizações.

Sumarizando os componentes valorativos seguem os resultados no Gráfico 3. O público pesquisado evidencia em suas percepções como é vista a imagem da organização em que estão inseridos. De acordo com Fernandes, Marques e Carrieri (2009) esta percepção do indivíduo pode ocorrer de forma positiva ou negativa. Na pesquisa, quando abordado se o nome da organização tinha valor perante a sociedade, 71% responderam que concordam totalmente, sinalizando então de forma positiva suas escolhas pelas organizações em que trabalham.

Nesta direção, foi possível constatar de forma positiva as percepções dos questionados sobre as empresas em que trabalham, 53,3% afirmaram que a população considera a organização um bom lugar para trabalhar, e também acreditam totalmente na referida organização (47,7%). Desse modo é possível fazer relação com o argumento de Van Dick (2001) que indica a ligação dos componentes (cognitivo, afetivo e valorativo) na construção da Identidade Organizacional. É possível verificar que os três componentes estão presentes seguindo a linha de raciocínio: o indivíduo se identifica com a organização no momento da sua procura pela empresa que irá trabalhar, permanece e indica, pois, o grau de afetividade que também está ligado ao bem estar que ele sente na organização e tem como percepção que o público externo, ou seja a sociedade, avalia de forma positiva a empresa, confirmando, desse modo, todo o ciclo.

Considerando ainda os traços da geração Z, Tapscott (2010) manifesta que a Integridade é um dos pontos fortes desta geração no ambiente organizacional, este fator está ligado também ao componente valorativo, pois o autor descreve que esta geração se preocupa como é vista aquela determinada empresa, e é exatamente o que a presente pesquisa demonstra: a posição positiva declarada pelos questionados pode ser avaliada como uma característica típica da sua geração, confirmando os traços da geração com a junção da Identidade Organizacional ocasionada.

Foi questionado à amostra pesquisada qual nota ele daria para a empresa em que trabalha mediante a um comparativo com as demais da cidade. 37,4% disseram que dariam 5 sendo a maior nota, 45,8%, maior percentagem, disseram que dariam nota 4, 13,1% dariam 3, 2,8% disseram dar nota 2, e 0,9% disseram dar nota 1, sendo a menor nota (GRÁFICO 4). É possível perceber que os colaboradores consideram a organização de forma positiva frente às demais no mercado de trabalho, que a empresa é reconhecida pela comunidade e que existe uma afetividade dos respondentes com as organizações em que trabalham. Portanto, considera-se que a Geração Z possui uma Identidade Organizacional com as empresas, finalizando assim de forma positiva os três elos que aqui foi buscado avaliar.

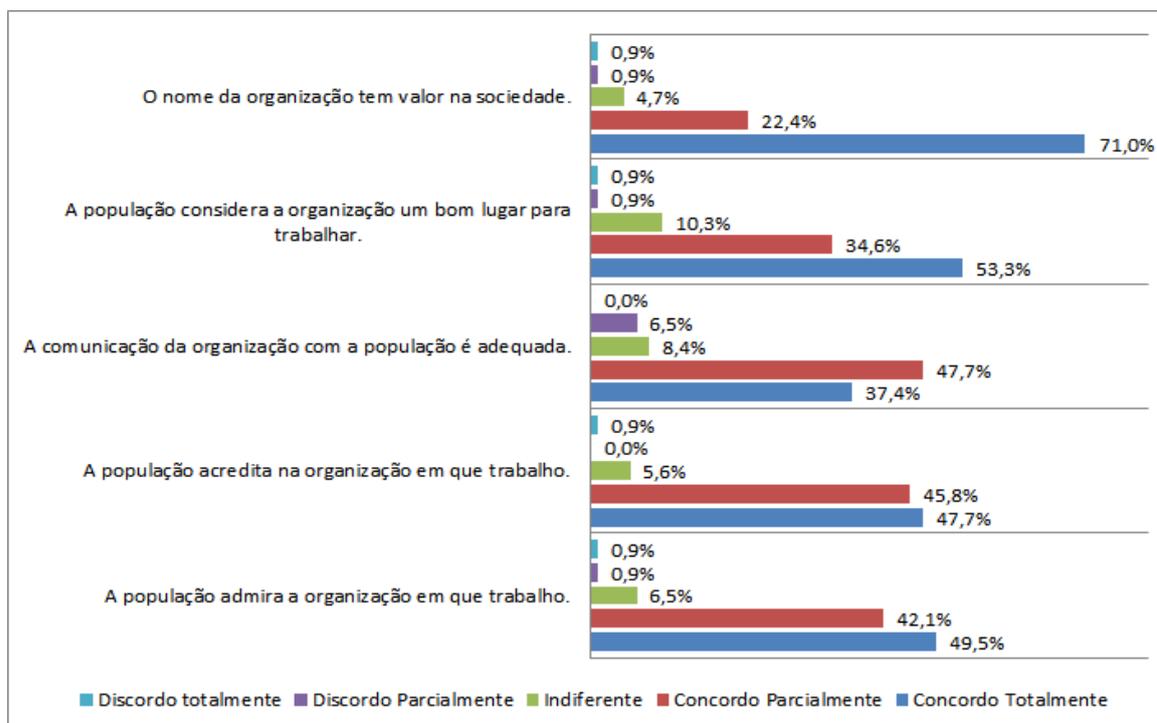


Gráfico 3 - Componentes Valorativos

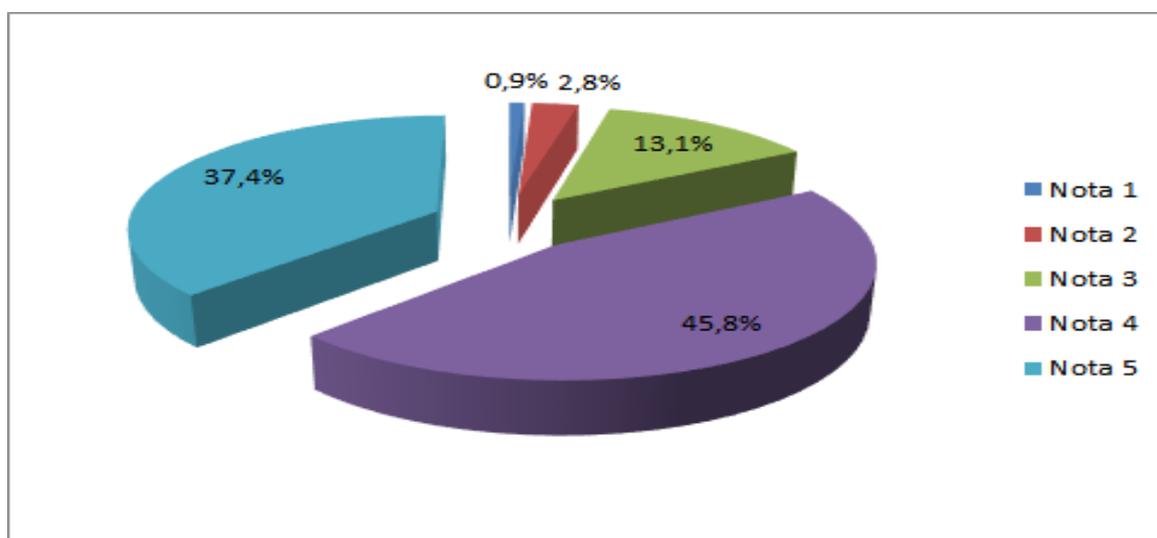


Gráfico 4 – Qual nota os questionados dariam para organização mediante as demais situadas na cidade.

Ficou claro mediante a pesquisa apresentada que os estudos sobre a Geração Z no ambiente organizacional seguem a linha de raciocínio estabelecida por Tapscott (2010). Apesar da geração ser conceituada como tecnológica, pressupondo pontos negativos pela falta de interação social indicado por Ciriaco (2009), ou um possível estágio de dispersão da objetividade do trabalho pela conectividade em excesso, foi possível identificar traços importantes que conectam esta geração a um grau positivo de Identidade Organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou analisar e compreender a construção do processo de identidade organizacional desenvolvido pela Geração Z dentro do contexto de transformações que, atualmente, estão caracterizando o novo modelo organizacional.

A pesquisa analisou uma amostra de 107 pessoas que responderam, de forma voluntária, a um questionário com perguntas que possibilitou compreender a construção da identidade fundamentada nos componentes cognitivo, afetivo e valorativo fundamentado nos estudos de Tajfel e Turner (1985). Com base nos dados obtidos, infere-se que apesar de todas as contradições apontadas pelos diferentes autores percebe-se, nesta geração, o mesmo desenvolvimento de interesses que os liga às diferentes organizações percebido nas gerações anteriores. Este fato demonstra as possibilidades que as organizações possuem para absorverem de forma benéfica a Identidade Organizacional ao compor este relacionamento com seu colaborador na junção dos objetivos e metas. Tudo isto é decorrente das percepções positivas que os pesquisados demonstram ter sobre seu ambiente de trabalho. Vale ressaltar que os dados demonstram que há um grau de Identidade Organizacional estabelecido entre esta geração, e que as empresas devem procurar desenvolver e fortalecer agregando os objetivos de ambos os lados para que a Identidade Organizacional não se perca.

No que diz respeito ao tema central desta pesquisa, tem-se que os resultados encontrados demonstram que há uma relação significativa entre a Organização, a Geração Z e a Identidade organizacional, ou seja, o vínculo ainda é possível.

Portanto, percebe-se um sentimento de pertencimento, envolvimento com os objetivos organizacionais e a percepção de que trabalham em uma organização reconhecida socialmente. Desse modo, encontraram-se dados que contradizem as análises a respeito da geração Z como uma “geração perdida” e confirmam os argumentos de Jacques *et al.* (2015) e de Tapscott (2010) que apontam que os jovens dessa geração são uma “promessa de profissionais”.

É notório que as organizações, frente a esses resultados, precisam compreender que são as pessoas que trazem dinâmica e diferencial aos seus ambientes e, a partir disso, evoluírem para modelos de gestão que sejam capazes de envolver e de possibilitarem a construção e a manutenção do processo de identidade organizacional. Para, além disso, reconhecerem que as pessoas precisam ser gerenciadas dentro da perspectiva de alinhamento estratégico, principalmente, no que diz respeito ao recrutamento, seleção, reconhecimento (financeiro ou não) e políticas de carreira. Esses podem ser caminhos a serem pensados para que a identidade organizacional e os vínculos entre os profissionais e à organização realmente aconteçam dentro e fora de seus limites formais.

Há de se considerar também, que os aspectos culturais e regionais sob os quais foi realizado este estudo, promovem um contexto social parecido para as diferentes gerações, próprios de uma cidade do interior onde a oportunidade de mudança de emprego é menos favorável, o que pode justificar o posicionamento dos respondentes serem semelhantes aos das gerações anteriores. Logo, sugere-se para novos estudos, a realização de pesquisas em contextos diferentes aos realizados aqui, buscando-se analisar sob a mesma perspectiva, a relação entre a Geração Z e a Identidade organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ALLBERT, S.; WHETTEND, A. Organization al identity. **Researchin Organizational Behavior**, 7,263-295, 1985.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAUJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; SILVA, L. M. T. da. Mercado de trabalho e gestão de pessoas: mudanças e desafios. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLATTMANN, U.; FRAGOSO, G. M. O zapear da informação. In: BLATTMANN, U.; FRAGOSO, G. M. **O zapear a informação em bibliotecas e na internet**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

CASTELLSs, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP**. v. 3, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>>. Acesso em: 22 set. 2018.

CIRIACO, Douglas. **O que é a geração z?** [s/I]. 08 jul, 2009. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em 22 set. 2018.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Identity at issue: linkages between “internal” and “external” organizational communication. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L.L. (Eds.). **New handbook of organizational communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Thousand Oaks: SAGE Publications, 231-269 p., 2001.

DUARTE, E. N. et al.. Aprendizagem informacional por meio do compartilhamento de conhecimentos entre docentes. In: Encontro Nacional da ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANCIB. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3044/2170>. Acesso em 15 mar. 2015.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, 39,239-263, 1994.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. de P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 7, nº 4, artigo 11. Rio de Janeiro, Dez, 2009. Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5137/3871>> Acesso em: 22 set. 2018.

FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. da R.; FIATES, J. E. A. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun, 2009. Disponível em: Acesso em: 25 set. 2015.

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

FONTENELLE, I. A. **Pós-modernidade**: trabalho e consumo. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

Gil, A. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GHADIRI, D. P.; DAVEL, E. Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. **RAE – eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 9, jan./jun, 2006. Disponível em: <<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653010>>> . Acesso em 24 Set. 2018.

HATCH, M. J; SCHULTZ, M. The Dynamics of Organizational Identity. In: **Human Relations**, 55(8), 989–1018, 2002. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726702055008181>. Acesso em: 25 out. 2018.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **RPCA**. Rio de Janeiro; v. 9; n. 3; jul./set.; p. 67-85, 2015. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10326.pdf>. Acesso em 22 set. 2018.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão, In: Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVINE, D. M., BERENSON, M. L.; STEFAN, D. **Estatística**: Teoria e aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MACHADO, H. V.; KOPITTKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE:ANPAD, 2002. 1 CD.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANNHEIM, K. Funções das gerações novas. In: PEREIRA, L.; FORACCHI, M. M. **Educação e Sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PRENSKY, M. Nativos Digitais Imigrantes Digitais. **De on the Horizon NCB University Press**, v.9. n. 5, Out., 2001. Disponível em: <http://www.colegiongeracao.com.br/novageracao/2_intencoes/nativos.pdf>. Acesso em: 21 set. 2015.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. **The Academy of Management Review**. v.25, n.1. p. 43-62, 2000. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/259262>> Acesso em 22 set. 2018.

SIQUEIRA, R. N.; ALBUQUERQUE, R. A. F.; MAGALHÃES, A. R. Métodos de ensino adequados para o ensino da geração Z: uma visão dos discentes: um estudo realizado no curso de graduação em administração de uma universidade federal. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Anais...** v. 23, 2012.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SKINNER, W. “Muito chapéu, para pouco gado”: gestão de recursos humanos. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAJFEL, H.; TUMER, J. C. The social identity of intergroup behavior. In WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.) **Psychology of Intergroup Behavior**, 2: 7-24, 1985. Chicago: Nelson-Hall Publishers.

TAPSCOTT, D.. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. (tradução de Marcelo Lino). Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VALENTIN, M. L. P. A. **A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais**. Palestra proferida no III Seminário de Estudos da Informação:

gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais. Niterói/RJ, 2013.

_____. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v.3, n.4, p.265-283, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1468-2370.00068>>. Acesso em 14 abr. 2013.

VEIGA NETO, A. R.; SOUZA, S. L. B. de; ALMEIDA, S. T. de; CASTRO, F. N.; BRAGA JUNIOR, S. S. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE**, v. 14, n. 1, p. 287-312, jan./abr., 2015. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em 22 set. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.