

Retos y Propuestas para Formar a la Generación Z a Través de la Educación Corporativa

Challenger and Proposal for Training Generation Z Employees through Corporate Education
Desafios e Propostas para o Treinamento da Geração Z por meio da Educação Corporativa

Recebido
Received
Recibido
30 nov. 2024

Aceito
Accepted
Aceptado
10 dez. 2024

Publicado
Published
Publicado
13 dez. 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.3.1-6

São Paulo
v. 3 | n. 1
v. 3 | i. 1
e31247

Outubro/Dezembro
October/December
Octubre/Diciembre
2024



Damaris Almeida Souza¹

damaris.souza01@fatec.sp.gov.br

Gicelia Silva de Carvalho¹

gicelia.carvalho@fatec.sp.gov.br

Liliane Maciel dos Santos Souza¹

liliane.souza@fatec.sp.gov.br

Adriana Monteiro da Silva¹

adriana.silva81@fatec.sp.gov.br

1 – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – Fatec Zona Leste

Resumen: Este artículo analiza los retos a los que se enfrentan las organizaciones y los responsables de Recursos Humanos (RRHH) a la hora de contratar y retener a los talentos de la Generación Z. Estos individuos, que crecieron en un entorno virtual, se destacan por sus habilidades tecnológicas, creatividad y capacidad multitarea. Sin embargo, las empresas han tenido dificultades para contratar y retener a estos talentos debido a su diferente visión del mundo y a su comportamiento único, que valora la libertad y la autonomía en el trabajo con menos supervisión. Se llevó a cabo un estudio cualitativo para identificar los retos a los que se enfrentan los profesionales de RRHH y los resultados muestran que la Generación Z tiene dificultades para trabajar en equipo, presenta problemas de inteligencia emocional y fallos de comportamiento. Como estrategia para superarlos, se propone la implantación de la Educación Corporativa en las organizaciones, con el objetivo de desarrollar las competencias límite de estos profesionales. Además, se considera que la implicación de los profesionales de RRHH, especialmente en las empresas que no disponen de Universidad Corporativa, es una estrategia para adoptar este recurso en la formación y desarrollo de los empleados de la generación estudiada y así mejorar la retención de estos talentos en el mercado laboral.

Palabras clave: Retos; Generación Z; Educación Corporativa; Propuestas

Abstract: This article aims to present the challenges faced by organizations and Human Resources (HR) managers in hiring and retaining Generation Z talent. This generation has grown up in a totally virtual environment. They have vast technological skills, are extremely creative and agile at multitasking. However, in recent years, the low retention of talent from this generation in corporations has been noted, due to their different way of understanding the world and reacting to it, as well as their unique behaviors and languages, since they value freedom and autonomy to carry out their preferred tasks without leadership supervision. For this reason, qualitative research

was carried out with professionals in the area to identify the challenges they face and it was found that generation Z needs training to develop their limiting points such as: collective work, emotional intelligence, behavior and posture. To minimize these impacts, it was proposed that Corporate Education be implemented as a tool to train and develop these talents in organizations. The engagement of HR professionals working in organizations that do not yet have a Corporate University, to adhere to this resource in the development of employees belonging to this generation.

Keywords: *Challenges; Generation Z; Corporate Education; Proposals*

Resumo: *O presente artigo aborda os desafios enfrentados por organizações e gestores de Recursos Humanos (RH) na contratação e retenção de talentos da Geração Z. Esses indivíduos, crescidos em um ambiente virtual, destacam-se por suas habilidades tecnológicas, criatividade e capacidade de realizar multitarefas. Entretanto, as corporações têm enfrentado dificuldades na contratação e retenção destes talentos devido à sua visão de mundo diferenciada e seu comportamento singular, que valoriza a liberdade e a autonomia no trabalho com menor supervisão. Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa para identificar os desafios enfrentados pelos profissionais de RH e os resultados mostram que a Geração Z apresenta dificuldades na realização de trabalhos em equipe, possuem problemas de inteligência emocional e lapsos comportamentais. Como estratégia para superá-los, propõe-se a implementação da Educação Corporativa nas organizações, visando desenvolver as habilidades limitantes destes profissionais. Além disto, considera-se o engajamento dos profissionais de RH, especialmente em empresas que não possuem uma Universidade Corporativa, uma estratégia para a adoção desse recurso no treinamento e desenvolvimento de colaboradores da geração estudada e, assim, melhorar a retenção destes talentos no mercado laboral.*

Palavras-chave: *Desafios; Geração Z; Educação Corporativa; Propostas*

1. INTRODUÇÃO

Ya se han realizado varias investigaciones con el fin de entender las características y comportamientos de la Generación Z en el mundo corporativo, por lo que es fundamental un estudio que aborde los retos de las organizaciones a la hora de formar a estos jóvenes talentos, ya que se trata de personas que ya están insertas en el mercado laboral movidas por muchas perspectivas y valores. Otra característica llamativa es que esta generación ha dominado las herramientas tecnológicas y esta realidad requiere que las empresas y los gerentes se adapten cuidadosamente para atraer, retener y administrar a estos empleados de manera efectiva.

La transformación digital ha tenido un impacto significativo en las prácticas de Recursos Humanos (RRHH), obligando a los profesionales del área a reevaluar métodos y estrategias para entender las expectativas de la Generación Z, adoptar procesos innovadores y, de esta manera, lograr resultados efectivos, generando valor para la empresa y fortaleciéndola en el mercado. Además, tecnologías como la digitalización y la automatización no solo han optimizado los procesos, sino que también han transformado el entorno de trabajo, haciéndolo más colaborativo y eficiente. Las empresas que invierten en tecnología y desarrollan las habilidades necesarias para aprovechar estos cambios están mejor preparadas para enfrentar los desafíos futuros.

En este contexto, la Educación Corporativa (EC) surge como una herramienta fundamental para promover y proporcionar una evolución en la Formación y Desarrollo (T&D) de las organizaciones, ya que puede ofrecer perspectivas positivas y altos niveles de resultados. Por lo tanto, este estudio investiga cuáles son los elementos que pueden interferir en la retención del talento de la Generación Z, considerando sus aportes creativos e innovadores en proyectos tecnológicos, sociales y ambientales.

Con base en el objetivo general presentado anteriormente, los objetivos específicos elaborados para este trabajo fueron: mapear los principales desafíos que enfrentan los profesionales de RRHH en la planificación estratégica, evaluar el impacto de la transformación digital y la automatización en las prácticas de RRHH, y proponer métodos innovadores de planificación estratégica en RRHH. A través de una revisión bibliográfica y entrevistas a gerentes de RRHH, este estudio busca ofrecer sugerencias y propuestas que estén alineadas con la Educación Corporativa (EC) con el fin de abordar metodologías efectivas en su aplicación en entornos corporativos.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1 Geração Z e suas características

Para entender las particularidades de la Generación Z, es necesario contextualizar todas las generaciones: *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y y, finalmente, Generación Z. Sin embargo, existen desacuerdos entre los estudiosos respecto a las fechas exactas. En la visión de Lima (2012), por ejemplo, la *Generación Baby Boomers* se refiere a los nacidos entre 1940 y 1964; la

Generación X, los nacidos entre 1965 y 1980 y la Generación Y, los nacidos entre 1981 y 1995. Según Jordão (2016 apud NOVAES, 2018), la Generación Z está compuesta por individuos que nacieron a partir de 1995.

La Generación Z tiene características influyentes impresas en su ADN, a estas se les llama 'el Gen Z', un término utilizado para describir su personalidad multifacética. Esta generación se desarrolló en un contexto en el que la tecnología ya estaba establecida y predominaba, por lo que, como resultado, son una generación con atributos tecnológicos avanzados en varios ámbitos, lo cual difiere de las generaciones anteriores, ya que estas personas son capaces de realizar varias actividades simultáneamente, como escuchar música, ver televisión o juegos interactivos, están acostumbrados a entornos digitales y juegos en los que se obtienen resultados inmediatos. Como explica Bublitz (2012), la letra 'Z', de esta generación, proviene de la palabra 'zap', es decir, cambiar de canal continuamente a través de un mando a distancia, buscando cualquier cosa, por costumbre.

Estos individuos también están comprometidos con los temas ambientales y la inclusión social y están en constante búsqueda de cambios, que pueden presentar puntos positivos, pero también limitantes, porque a pesar de ser inspiración en tecnologías para generaciones anteriores, aún tienen dificultades para adaptarse a los escenarios empresariales actuales, ya que la dependencia de los estímulos tecnológicos interfiere en las relaciones sociales, comprometiendo su comunicación. Según Borges (2013), la Generación Z es capaz de interactuar con el mundo utilizando varias tecnologías de forma concomitante, pero tiene una deficiencia en la comunicación y las interacciones sociales.

Son personas con un sentido de libertad muy latente, suelen tomar riesgos en diversas esferas de la vida, en busca de conocimiento e información, convirtiéndose así en expertos en todas las tecnologías disponibles en el mercado. Tapscott (2010 apud BOLDRINI; LUCENA, 2014) enumera las características de la Generación Z, también nombrada por él de la 'Generación Internet', como personas que tienen la libertad de probar cosas nuevas, personalizar productos y experiencias de compra, son investigadoras y siempre buscan verificar la información. Tienen la integridad como sinónimo de lealtad y transparencia y colaboran, principalmente a través de tecnologías digitales. Tienen entretenimiento asociado con casi todas las experiencias de la vida, empezando por el trabajo.

La velocidad es una expectativa natural para aquellos que están acostumbrados a respuestas instantáneas y la innovación es un modo continuo para la 'Generación Internet' (TAPSCOTT, 2010 apud BOLDRINI; LUCENA, 2014). Sin embargo, no se apegan a las organizaciones y esta inestabilidad no les permite 'echar raíces' como las generaciones anteriores, tienden a migrar de vez en cuando de una empresa a otra, dificultando tener una Capacitación y Desarrollo eficiente, ya que estos empleados terminan generando cargas en las organizaciones ya que estos talentos no se retienen, sistemáticamente, se provoca una rotación por encima de las expectativas y, en consecuencia, generan pérdidas.

2.2 Educación Corporativa

La Educación Corporativa (EC) se entiende como una herramienta de estrategia dirigida a la gestión de personas en la que se entrenan y desarrollan sus habilidades para favorecer al sector organizacional. El término "Educación Corporativa" fue acuñado en 1956 por Raph Cordiner, de General Electric, en los Estados Unidos. Idealizado como un modelo para buscar una mayor eficiencia en la formación para el desarrollo educativo de los empleados en los sectores empresariales, este enfoque actúa estratégicamente al exigir rapidez en la percepción del conocimiento. Quartiero y Bianchetti (2005) afirman que la Educación Corporativa comenzó en Estados Unidos cuando las empresas difundieron este movimiento con el fin de alcanzar el liderazgo en el mercado.

En Brasil, la EC surgió en la década de 1990, durante el gobierno de Fernando Collor de Mello, configurada en el ideario del mercado globalizado, un modelo de estrategia educativa iniciado por las organizaciones a través del *Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade* (PBQP) (Martins, 2004). Para Meister (1999), la Educación Corporativa tiene como objetivo potenciar el desarrollo de los empleados, proveedores y clientes, optimizando las estrategias organizacionales mediante el establecimiento de un aprendizaje a lo largo de la vida.

Éboli (2004) agrega que, para constituir un plan de EC, es necesario seguir algunos principios que sirven de estímulo para una comprensión conductual basada en el conocimiento técnico, cultural y estructural. También según el autor, la EC es un sistema de gestión centrado en las personas y sus competencias, fomentando la mejora del aprendizaje atento y duradero de los empleados internos y externos con énfasis en objetivos, metas, valores y propósitos organizacionales (ÉBOLI, 2008).

2.3 Desafíos de recursos humanos

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una rotación (de empleados) asociada, principalmente, a la Generación Z. Y una de estas razones son las altas exigencias que pueden llevar a la desmotivación y favorecer la transición laboral. Según Souza, Ayarza y Spiller (2022), pocas organizaciones están preparadas y dan importancia a los comportamientos de esta generación. De esta manera, las organizaciones delegan muchas actividades, y los jóvenes de la Generación Z se sienten abrumados y renuncian al cargo, ya que estos individuos no solo buscan un buen salario, sino que quieren ser reconocidos y valorados, también buscan grandes beneficios, un excelente ambiente laboral, oportunidades para destacarse con crecimiento y desarrollo y equilibrio de vida, tanto personal como profesional.

Y con diferentes expectativas tanto laborales como profesionales, la Generación Z se distingue de las demás, siente la necesidad de que, en el trabajo, los valore profesionalmente y que dicho trabajo los involucre en sus necesidades emocionales y sociales, en otras palabras, que cumpla con todos sus estados psicológicos (SANTANA, 2020). Sin embargo, debido a los constantes cambios,

adaptaciones, innovaciones digitales y tecnológicas, es factible observar, crear, comprender, escuchar y optimizar comportamientos para elaborar y adaptar las organizaciones en su comunicación interna, lenguajes y expresiones.

Como explican Silva y Diniz (2022), Recursos Humanos realizan todos los procesos de contratación de las organizaciones y trabajan en todos los requisitos para que estos empleados se mantengan comprometidos, motivados e informados de todos los departamentos con el fin de obtener un clima organizacional bueno y participativo. A pesar de las evaluaciones y de todas las estrategias utilizadas para formar a la Generación Z a través de la EC, retener a estos jóvenes sigue siendo un reto para el departamento de RR.HH. de las organizaciones. Según Gnoatto (2022), las organizaciones deben trabajar para retener el talento, con el uso de la tecnología y utilizar estrategias como la evaluación y la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el plan de carrera, la interacción con otros departamentos.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

En este artículo, el método de investigación llevado a cabo se basó en un enfoque cualitativo descriptivo a partir de los datos recolectados. Vieira y Zouain (2005) afirman que la investigación cualitativa otorga una importancia crucial a los testimonios de los actores sociales involucrados, a los significados y discursos que son transmitidos por ellos. Así, este tipo de investigación estima por la descripción detallada de los elementos y fenómenos que la componen. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas.

De acuerdo con Marconi y Lakatos (2004), la entrevista es una técnica de investigación que representa uno de los instrumentos básicos para la recolección de datos, siendo una conversación oral entre dos o más personas, una de las cuales es el entrevistador y la otra el entrevistado. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario vía *Google Forms* con el Término de Autorización adjunto a la declaración de acuerdo con la investigación académica. Las respuestas fueron transcritas literalmente para la completa absorción de los resultados, los cuales posteriormente fueron analizados según la técnica de análisis de Flores (1994).

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Se buscó realizar entrevistas dirigidas a profesionales del área de Recursos Humanos, que tuvieran conocimientos y/o experiencia en Universidad Corporativa (UC) con aprendizaje intergeneracional, con el fin de identificar los desafíos que enfrentan las empresas al momento de contratar y retener a jóvenes talentos, de la Generación Z, en el mercado laboral. Entre otros resultados, es interesante notar que, entre los encuestados, 3 pertenecen a la Generación X; 1 a la Generación Y y 1 a la Generación Z. Así, las opiniones analizadas incluyen no solo a profesionales de generaciones anteriores, sino también a aquellos que pertenecen a la generación estudiada. Este y otros datos se presentarán en la tabla 1.

Tabla 1 – Lista de participantes en la investigación

Participante	Género	Edad	Escolarización	Posición	Tiempo en función	Tamaño de la empresa
1	Hembra	23	Superior	Culo Am RH	3 años	Mundial
2	Hembra	33	Superior	Analista de DP	9 años	Medio
3	Hembra	45	Postgrado	Analista de RRHH	12 años	Pequeño
4	Hembra	45	Superior	Analista de RRHH	20 años	Pequeño
5	Masculino	47	Postgrado	Gerente de Proyectos	6 meses	Medio

Fuente: elaboración propia (2023)

Se puede observar, entre los entrevistados, la coincidencia opinativa de que la Generación Z se destaca en varios factores como: evolución de carrera, trabajo híbrido, beneficios, salud y compromiso, sin embargo, aún quedan muchos retos por superar como la impaciencia, la falta de postura y calificación. Estas vistas se pueden ver en detalle en el Cuadro 1.

Cuadro 1 (parte 1) - Metacategoría

Código	Definiciones de categoría	Unidades
COGS	Incluye cómo se comportan frente a los desafíos profesionales en relación con puntos de vista "opuestos".	A1- Están dispuestos a discutir sus posiciones, sin tener miedo de su grupo de edad. R2- Pozo. R3- Son muy cuestionadores. R4- Cuestionadores, escépticos y resistencias. A5 - De forma variada. Algunos superan al profesional con cuestiones personales. Irritabilidad, reactividad.
CAC	¿Incluye el comportamiento de esta generación en relación con las actividades colectivas?	A1- Más individualista, pero abierto a retos. R2-Tienen buen comportamiento. A3- A veces se apoyan en otro para no comprometerse. R4-Tiene un poco más de dificultad con el comportamiento y la postura. R5- Objetivo de mostrar tus habilidades personales y destacar dentro del grupo.
IEO	¿Incluye tener inteligencia emocional para resolver problemas organizacionales?	A1- Sí. A2- Sí. R3 - Todavía no, tendrías que estar dispuesto a desarrollar. R4-No. R5 - No, no están preparados para eso.

Fuente: elaboración propia (2023)

Cuadro 1 (parte 2) - Metacategoría

Código	Definiciones de categoría	Unidades
SGA	Incluye propuestas innovadoras para optimizar la gestión del talento de la Generación Z en el mercado laboral	R1- Visión más actual del entorno corporativo. R2- Mantenimiento de lo ya aplicado en mejora continua e innovación. R3- Involucrarlos en las reuniones para participar en la posible toma de decisiones. R4- Ofrecer retos, conciliación, reconocimiento. R5- Actividades colaborativas, integradoras y quizás de modelado para guiar las acciones esperadas.
YUCK	Incluye qué tipos de aprendizaje en Educación Corporativa esta generación se siente más motivada a completar etapas	R1- Formación que deja clara su importancia en el día a día de tus empleados. R2- Gamificación. R3- Todo lo que involucra tecnología. R4- Innovación. R5- Liderazgo.
DES	Incluye los retos a los que se enfrenta RRHH con los empleados de la Generación Z	R1 - Evolución de la carrera, trabajo híbrido, beneficios, salud emocional. R2- Ninguno. R3- Compromiso. R4- La impaciencia de los procesos y la falta de postura. R5 - En mi área de especialización, se requiere una calificación mínima. Respeto a los más experimentados, cumplimiento de las normas de la empresa.

Fuente: elaboración propia (2023)

Cuadro 1 (parte 3) - Metacategoría

RES	Incluye resistencia a las órdenes de los gerentes más experimentados	R1- Sí, porque no están aceptando mucho a lo que estaban acostumbradas las generaciones anteriores. R2 – Ninguno. A3 - La mayoría de las veces sí. A4 – Sí. R5 - ¡Sí! No del todo, pero sí parcialmente.
IND	Incluye la tasa expresiva de la Generación Z en la gestión	A1- Sí. A2- Sí. R3- No. A4- No. R5-Todavía no.
MER	Incluye los modelos de estrategias e innovación que promueven resultados a corto, mediano y largo plazo	R1- Formación que deja clara su importancia en el día a día de tus empleados. R2- Gamificación. R3- Vías de Desarrollo, Plan de Carrera A4- El liderazgo, el compromiso y la orientación marcan la diferencia. R5-Modelos de retroalimentación, entrenamiento conductual, charlas sobre liderazgo y gestión, plan de objetivos y desafíos.
EUC	Incluye la pregunta de si la empresa tiene una Universidad Corporativa	A1- Sí. A2- Sí. R3- No. A4- No. R5- Todavía no.
PFE	Incluye las plataformas y herramientas más efectivas para empoderar y desarrollar a estos jóvenes talentos	R1- Campus X y LinkedIn. R2- Universidad Corporativa, Academia de la Sonrisa. R3- Sólidos. R4- Formación. R5- Convenio con escuelas y universidades.

Fuente: elaboración propia (2023)

En cuanto al choque de generaciones, la mayoría de los encuestados dice que la Generación Z se resiste a los mandatos de los gerentes más experimentados o mayores. El ritmo de esta generación en la gestión, por el momento, aún no es expresivo, por lo tanto, su conducta no ha sido analizada. Los modelos, estrategias e innovaciones que utilizan las organizaciones para promover resultados a corto, mediano y largo plazo, se destacaron como: capacitación, gamificación, caminos de desarrollo, plan de carrera, implicación, orientación en liderazgo, modelos de *feedback* y entrenamiento conductual.

Las empresas utilizan plataformas y herramientas de formación diversificadas como: *Campus X*, *Linkedin*, Universidad Corporativa, Smile Academy, Sólides, Formación y convenios con escuelas y universidades, ya que este estudio señala que el 60% de los entrevistados trabaja en empresas que no cuentan con la UC en su organización.

Otro punto que comentar se refiere al comportamiento de la Generación Z frente a puntos de vista opuestos. En resumen, las respuestas indican que estos individuos son muy cuestionadores, escépticos y resistentes, están dispuestos a discutir sus posiciones. También se mencionó que algunos de estos profesionales se exceden en cuestiones personales, irritabilidad y reactividad.

En el trabajo colectivo, fueron evaluados como individualistas, pero abiertos a los desafíos, tienen buen comportamiento y, a veces, confían en el otro para no transigir. Algunos tienen dificultades relacionadas con el comportamiento y la postura y otros destacan por sus habilidades.

En cuanto a la inteligencia emocional, el 60% de los encuestados dijo que la Generación Z no está preparada y necesita estar dispuesta a desarrollar esta habilidad.

Con el fin de optimizar la gestión de estos talentos en el mercado, se mencionaron algunas propuestas, las cuales son: visión actual del entorno corporativo; mejora de la innovación; participación en reuniones; oferta de desafíos; conciliación de la vida laboral y familiar; actividades colaborativas, integradoras y de modelización.

En EC, los aprendizajes que más motivan a la Generación Z se centran en la tecnología, la gamificación, el liderazgo y la formación con temas que resaltan su importancia en el día a día.

4.1 Propuestas y mejoras

A partir de los datos recopilados, se puede inferir que las empresas deben invertir en UC, ya que tiene como objetivo posibilitar el aprendizaje continuo utilizando diversas herramientas digitales y promover la formación individual y colectiva en las organizaciones. Sin embargo, involucrar a profesionales de Recursos Humanos para cursos inmersivos relacionados con la UC puede ser un diferencial para la adherencia a gran escala y una reducción en los costos de rotación, capacitando a sus empleados con capacitación estandarizada.

Es necesario señalar que estos aspectos hacen referencia a una generación altamente tecnológica y posicional pero, por otro lado, aún se les considera inmaduros y poco preparados para ciertas funciones, en consecuencia, tienen puntos a mejorar. Para ello, se propone abordar, en los aprendizajes, actividades integradoras con temáticas sobre la inteligencia emocional, la importancia del trabajo colectivo, el clima organizacional, la ética, el respeto y la diversidad con el fin de fomentar este entronque multigeneracional con ideas colaborativas y respetuosas. Esta herramienta es capaz de generar una factibilidad potente y expresiva de información a corto, mediano y largo plazo, minimizando los costos operativos de las empresas, maximizando, a priori, la salud emocional y en

consecuencia los niveles de compromiso con los resultados esperados por las organizaciones.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo principal de este trabajo fue realizar un análisis de los retos a los que se enfrentan las organizaciones al tratar con la Generación Z recientemente insertada en el mercado laboral. Por lo tanto, el estudio propuso fomentar la participación de este grupo a través de la Educación Corporativa, haciendo la conexión entre el aprendizaje y el desarrollo de estos aprendizajes. Los resultados muestran que muchas empresas no cuentan con una Universidad Corporativa, pero esta es una herramienta esencial para la formación y el desarrollo profesional y personal de los empleados, con el objetivo de atribuir valores a las organizaciones.

La investigación tiene el contexto de proporcionar una pequeña demostración de cómo las empresas se han visto limitadas a la hora de invertir en Educación Corporativa. Es necesario invertir en mejoras en plataformas y capacitaciones enfocadas en abordar temas sobre inteligencia emocional, trabajo colectivo, ética, sostenibilidad y tecnología, promoviendo una integración más efectiva, aumentando el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación de esta generación en las organizaciones.

Si bien la muestra fue limitada, se percibió la urgencia de fomentar el compromiso de los directivos del área con el objetivo de incentivar y establecer la inserción de la Educación Corporativa en las organizaciones para la elaboración de capacitaciones y desarrollos personalizados de acuerdo a las necesidades de la organización.

REFERENCIAS

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOLDRINI, B. C.; LUCENA, W. M. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da "geração Z" no mercado de trabalho. **Desarte**, Vitória, v. 4, p. 45-63, 30 ago. 2014.
- BORGES, L. **O que busca a Geração Z em termos de cultura e estilo de vida?** 2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/27/o-que-busca-a-geracao-z-em-termos-de-cultura-e-estilo-de-vida/>. Acesso em: 09 abr. 2021.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- GNOATTO, A. 2022. **Retenção de talentos e intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense**. Disponível em: . Acesso em: 04 nov. 2022. <https://jornada-certificacao.gptw.com.br/https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-notrabalho/#:~:text=No%20Relat%C3%B3rio%20de%20Tend%C3%Aancia%20de,para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas>.
- LIMA, R. **Perfil das Gerações no Brasil: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos**. 2012. Disponível em: <https://issuu.com/editorabarauna/docs/perfildasgeracoesnobrasil15>. Acesso em: 28 maio 2021
- MACHADO, J. B. **A GERAÇÃO Z. PREPARE-SE!** 2013. Disponível em: . Acesso em: 04 abr. 2019.

- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NOVAES, T. et al. **Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho**. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Tiago-Novaes3/publication/323862970_Geracao_Z_Uma_analise_sobre_o_relacionamento_com_o_trabalho/links/5ad0299b4585154f3f47cacf/Geracao-Z-Uma-analise-sobre-o-relacionamento-com-otrabalho.pdf. Acesso em: 01 maio 2023.
- QUARTIERO; BIANCHETTI. **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximadas**. São Paulo: Cortez, 2005
- SANTANA, W. **Geração Z prefere trocar o emprego por outro melhor, mas se arrepende depois**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/05/geracao-zprefere-trocar-o-emprego-por-outro-melhor-mas-se-arrepende-depois.html>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- SANTOS, C. F. dos; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. **O PROCESSO EVOLUTIVO ENTRE AS GERAÇÕES X, Y E BABY BOOMERS**. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 14., 2011, Limeira. Artigo. Limeira: Faculdade de Administração e Artes de Limeira, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: . A
- SILVA, A. C. A. da; SILVA, S. M. da. **O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**. 2016. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Fundação Universitária Vida Cristã, Pindamonhangaba-SP, 2016.
- SILVA, L. de S.; DINIZ, E. S. **Retenção de Talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. 2021. 16 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Iesfma, São Paulo, 2021.
- SOUZA, P. L.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. Retenção de Talentos e Turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração Imed**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 128-150, 23 ago. 2022. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A.. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>
- VIEIRA, Marcelo. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

"Declaración de la IA generativa y las tecnologías asistidas por IA en el proceso de redacción"

"Los autores afirman que durante la preparación de este trabajo se utilizó <https://gemini.google.com/app/1eae20b1afaac63> tecnología para ayudar en la composición de la investigación. Después de utilizar esta herramienta/servicio, los autores han editado y revisado el contenido según sea necesario y asumen toda la responsabilidad del contenido de la publicación".