

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

ANA PAULA COSSMANN

**A RELAÇÃO DA GERAÇÃO Z COM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL - UNIDADE FRIGORÍFICA DE
MEDIANEIRA-PR**

**São Paulo
2017**

ANA PAULA COSSMANN

**A RELAÇÃO DA GERAÇÃO Z COM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL - UNIDADE FRIGORÍFICA DE
MEDIANEIRA-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

**São Paulo
2017**

C836rCossmann, Ana Paula

A relação da geração Z com a memória organizacional: estudo na
Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de
Medianeira - PR. /Ana Paula Cossmann.- 2017.

84f. : il. ;30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Gilberto Perez

Bibliografia: f. 11-31

1. Geração Z. 2. Memória organizacional. 3. Componentes da
memória. I. Título.

D658

ANA PAULA COSSMANN

A RELAÇÃO DA GERAÇÃO Z COM A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL - UNIDADE FRIGORÍFICA
DE MEDIANEIRA-PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em 04 de agosto de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gilberto Perez - Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.^a. Dr.^a. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.^a. Dr.^a. Violeta Sun
Universidade de São Paulo

Dedico este trabalho a meus pais Nely e Nelson e meu filho Luciano, os maiores incentivadores do meu crescimento acadêmico, e que sempre acreditaram em mim. Amo vocês!

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus, a quem tudo se deve, pelo dom da vida, pela saúde e privilégio de vivenciar uma nova experiência e concluí-la com sucesso.

Ao professor orientador Doutor Gilberto Perez, que me acompanhou neste trabalho, por todo incentivo e auxílio nas dúvidas.

À empresa Frimesa Cooperativa Central por abrir suas portas, disponibilizando os dados e, contribuir com a realização da pesquisa.

A todos os professores do PPGA Mackenzie, que durante este percurso, contribuíram para a minha formação acadêmica.

À UDC agradeço pela oportunidade de fazer parte desta família, muito obrigada.

Aos colegas mestrandos pela convivência, amizade e incentivo durante este período. A todos aqueles que, direta ou indiretamente, incentivaram a buscar sempre meus ideais.

Muito Obrigada.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.
(Charles Chaplin)

RESUMO

A memória organizacional e suas componentes já possuem diversos estudos na academia com várias referências bibliográficas, já na questão da geração Z e a sua relação com as componentes da Memória Organizacional: Memória Política, Comunicativa e Cultural há uma escassez de estudos, gerando oportunidades para pesquisas. Com isso, as empresas e a academia podem utilizar a pesquisa para suas análises e planejamentos, ou seja, na teoria e na prática. O principal objetivo desta pesquisa é entender a relação da geração Z com as componentes da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR). Os referenciais teóricos abordados deram sustentabilidade para a sua realização. Para se obter uma continuidade coerente na pesquisa, a adoção de uma metodologia específica tornou-se relevante. Optou-se por uma abordagem qualitativa e, para atender aos objetivos propostos, a pesquisa adotou caráter exploratório e descritiva com procedimentos bibliográficos, documental, estudo de caso e coleta de dados com entrevistas, utilizando-se roteiro estruturado previamente elaborado. Na pesquisa de campo, os dados foram coletados nos meses de abril a maio de 2017, sendo analisados com a técnica da Análise de Conteúdo. Com os resultados obtidos foi possível conhecer como a empresa gerencia sua Memória Organizacional, bem como a relação da geração Z com componentes da Memória Organizacional, que são as Memórias: Cultural, Comunicativa, e Política. Os resultados obtidos com a pesquisa mostram-se relevantes para o meio acadêmico científico e para o meio empresarial, pois os jovens da geração Z possuem perfis que lembram a geração y, mas que são altamente conectados com o mundo tecnológico, deixando a desejar na questão de comunicação, trabalho em equipe, entre outros. Com isso, a relação entre as componentes da memória acabam sendo impactadas em vários aspectos conforme foi abordado pelos líderes da empresa durante as entrevistas. Foi possível constatar que a empresa, foco do estudo, busca a todo momento aperfeiçoar esses jovens da geração Z com treinamentos, palestras, bem como um clima organizacional agradável com regras e procedimentos internos que gerem bons resultados, pois a Frimesa já está há 40 anos no mercado, tem muito conhecimento, uma boa memória organizacional que poderá fazer a diferença nas rotinas dos jovens da geração Z.

Palavras-chave: Geração Z. Memória Organizacional. Componentes da Memória.

ABSTRACT

The organizational memory and their components already have sustainability at the Academy with many bibliographies, in the matter of generation Z and the relationship with the memory components, communicative and cultural policy, there is a significant shortage, creating a gap for searches. With this business and academia can use to search for your analysis and planning, i.e., in theory, and in practice. The main objective of this research is to understand the relationship of the generation Z with the components of the organizational memory of the Central Cooperative Frimesa-Cooling Unit of Medianeira (Paraná). The theoretical reference covered give sustainability to the same. To get a consistent continuity in research, solidification with a specific methodology becomes relevant. We decided to adopt a qualitative approach and to meet the proposed objectives; the research is exploratory and descriptive bibliographic, documentary procedures, case study and data collection matrix. In field research, data were collected from April to may 2017 being analyzed with the technique of content Analysis. With the research, it was possible to know how the company manages your Organizational Memory as well as the relationship of the generation Z with organizational memory components, which are the memories: cultural, communicative, and politics. The results obtained from the research are relevant to the scientific academia and the business community because the young people of generation Z have profiles that resemble the generation y, but that are highly connected with the technological world, leaving something to be desired regarding communication, teamwork, among others. With that, the relationship between the memory components ends up being impacted in several respects as was approached by leaders of the company at the time of the interview. It is concluded that the company, study focus, seeks at all times to improve these young people of generation Z with training, lectures, as well as a nice organizational climate with internal rules and procedures that give results, because it's already Frimesa 40 years on the market, has a lot of knowledge, a lot of organizational memory that can make a difference in young people's routines of generation Z.

Keywords: Generation Z. Organizational Memory. Memory Components.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da Memória Organizacional.....	19
Figura 2 - Processo da Memória Organizacional.....	19
Figura 3 - Modelo de Memória Organizacional.....	20
Figura 4 - Gráfico com percentuais das gerações no Brasil.....	26
Figura 5 - As Componentes da Memória Organizacional.....	30
Figura 6 - A Memória Organizacional Interage com as Atividades Básicas da Gestão de Conhecimento.....	32
Figura 7 - Modelo Conceitual de Pesquisa.....	35
Figura 8 - Esquema Para a Análise de Conteúdo.....	39
Figura 9 - Frimesa Cooperativa Central (Matriz/Medianeira).....	41
Figura 10 - Sistema Cooperativo Frimesa.....	42
Tabela 1 - Atitudes das gerações no trabalho.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre a Memória Artificial e a Memória Natural.....	18
Quadro 2 – As Componentes da Memória Organizacional.....	22
Quadro 3 – Análise Entre as Componentes da Memória e a Geração Z.....	31
Quadro 4 – Arcabouço Metodológico da Pesquisa.....	40
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados Jovens Geração Z	45
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados Líderes/Gestores.....	46
Quadro 7 – Categorias da Geração Z, criadas a partir da condensação das US's.....	47
Quadro 8 – Relação dos Objetivos da Pesquisa com as Categorias-Zs.....	51
Quadro 9 – Categorias dos Líderes criadas a partir da condensação das US's.....	52
Quadro 10 – Relação dos Objetivos da Pesquisa com as Categorias dos Líderes/Gestores....	58

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
ABSTRACT	08
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	09
LISTA DE QUADROS.....	10
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa Para a Pesquisa	14
1.2 Problema de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Memória Organizacional	17
2.1.1 Conceitos de Memória.....	17
2.1.2 Conceitos de Memória Organizacional	18
2.1.3 As Componentes da Memória Organizacional	21
2.1.4 Conceito de Conhecimento e Conhecimento Organizacional.....	22
2.2 A Lei do Jovem Aprendiz	24
2.2.1 Benefícios Concedidos pela Lei do Menor Aprendiz.....	24
2.3 As Diversas Gerações de Colaboradores	25
2.3.1 Geração <i>Baby Boomer</i>	26
2.3.2 Geração X.....	27
2.3.3 Geração Y.....	27
2.3.4 Geração Z.....	28
2.4 As Componentes da Memória Organizacional	29
2.5 Memória Organizacional e a Geração Z	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa Utilizados.....	34
3.2 Objetivos de Pesquisa.....	35
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	37
3.4 Amostra da Pesquisa	37
3.5 Técnica de Análise de Dados	38

4. A EMPRESA ESTUDADA.....	41
4.1 Histórico da Empresa.....	42
4.2 Áreas da Empresa.....	43
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
5.1 Caracterização dos Participantes da Pesquisa.....	45
5.2 Análise de Conteúdo.....	46
5.2.1 Resultados da Geração Z	47
5.2.2 Resultados dos Líderes.....	52
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	67
APÊNDICE A – Matriz de Amarração	68
APÊNDICE B : Roteiro de Entrevista.....	69
APÊNDICE C: Roteiro de Entrevistas.....	71
APÊNDICE D: Unidades de Significado (Geração Z)	72
APÊNDICE E: Unidades de Significado – Líderes	75
APÊNDICE F: Carta de Autorização.....	84

1. INTRODUÇÃO

Walsh e Ungson (1991) defendem que a memória organizacional são os conhecimentos alocados na história da empresa para possíveis tomadas de decisões no futuro, e as estratégias que a empresa utilizar para arquivar essas informações e conhecimentos podem interferir na memória.

Para Perez et al. (2016), os pesquisadores das ciências das organizações passaram a estudar a memória das organizações, importando conceitos e significados da memória humana, para aplicar nas organizações.

Dalkir (2005) argumenta que a memória organizacional é falha em alguns momentos, pois nela ficam armazenados apenas os conhecimentos explícitos que foram reunidos ao longo do tempo.

A memória permite que experiências vivenciadas possam ser reutilizadas na solução de novos problemas. Para Perez e Ramos (2013), as componentes da memória organizacional que são: cultural, envolvendo elementos vitais como os valores organizacionais; a comunicativa, utilizada no compartilhamento de experiências, a sensorial, que interage com o ambiente externo, e a política, que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado na empresa.

Trabalhar com a memória de uma empresa é trabalhar com as memórias de cada um de seus integrantes que se reconhecem como tais e, assim, constroem as identidades individuais e a coletiva - imprescindíveis para o desenvolvimento da instituição (FONTANELLI, 2005, p. 11).

Nessa mesma linha de pensamento, a memória organizacional envolve a codificação de informações do passado por meio de representações que têm um significado para a organização de acordo com a interpretação de seus membros à luz da situação presente (STEIN e ZWASS, 1995).

Em algumas pesquisas (TAPSCOTT, 1999; 2010, MENDES, 2012), a geração Z é referida como sendo a geração conectada, já que a tecnologia é visualizada como parte do seu ambiente no dia-a-dia.

Jubilato (2009) aborda que a analogia dos autores supracitados, ao usar a expressão “geração silenciosa”, pois a geração Z está sempre conectada (com alguma tecnologia) com ouvidos ocupados não percebendo o que ocorre ao seu redor.

A empresa alvo desta pesquisa é a Frimesa, situada na cidade de Medianeira-Paraná, com quase 40 anos no mercado; visa sempre o seu melhor tanto para os clientes, como para seus colaboradores. A preocupação com qualidade faz com que a empresa trabalhe cada vez mais abordando sobre a memória organizacional e as gerações que compõem a realidade empresarial.

Esta pesquisa tem o intuito de captar os referenciais para um melhor entendimento sobre a realidade da geração Z com as componentes da memória organizacional. Sendo assim, considera-se o tema proposto, como relevante para as organizações que pretendem entender e conhecer as características de seus jovens funcionários, para terem uma rotina diária com a realidade da memória organizacional, isto é, a melhor utilização do conhecimento que compõem memória da empresa.

1.1 Justificativa Para a Pesquisa

Este estudo justifica-se por analisar a geração Z, os jovens, perante as componentes da memória organizacional. Para a empresa o projeto é relevante, pois os colaboradores da geração Z estão começando a sua vida profissional no mercado de trabalho. A empresa tem todas as gerações de colaboradores, desde os *baby bommers*, X, Y até a geração Z.

A geração Z é o foco principal para pesquisa, pois para a empresa entender alguns aspectos pertinentes a essa geração é importante para todo o contexto organizacional. Os estudos sobre a memória organizacional e a geração Z são justificados pela necessidade de cada vez mais serem motivos de preocupação para reter esses novos profissionais da geração Z.

O comprometimento da geração Z é outro fator que preocupa toda a realidade organizacional devido ao seu individualismo. A relevância da pesquisa é importante para auxiliar a empresa a entender como as componentes da memória organizacional e a geração Z influenciam nas atividades rotineiras. Trata-se de um incentivo para utilizarem de forma correta as componentes da memória organizacional.

A motivação para a pesquisa está na necessidade de obter novos materiais sobre as componentes da Memória Organizacional e a geração Z, pois na literatura não se observa a junção dos dois aspectos correlacionados.

Considerando que existe interesse por parte da empresa em avaliar a geração Z e as componentes da memória organizacional, como forma de valorizar as ações da empresa pelo setor de Gestão de Pessoas, existe a expectativa que a pesquisa trará benefícios para ambas as partes.

1.2 Problema de Pesquisa

A necessidade do conhecimento em todas as empresas é relevante. A pessoa certa no lugar certo poderá utilizar da melhor forma os seus conhecimentos. Neste aspecto, as gerações podem impactar no armazenamento destes conhecimentos, para serem analisados e utilizados futuramente.

Sob esta ótica, a questão de pesquisa deste estudo ficou assim enunciada: **Como a geração Z se relaciona com as Componentes da Memória Organizacional de uma Unidade Frigorífica de Medianeira (PR)?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

Nos dois próximos tópicos estão apresentados os objetivos que nortearam esse estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Entender a relação da geração Z com as componentes cultural, comunicativa e política da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR).

1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral do trabalho, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar como a Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR) gerencia a sua memória organizacional;
- b) Avaliar como o conhecimento e comportamentos da geração Z influenciam a memória organizacional na empresa;
- c) Analisar se a geração Z se relaciona com as componentes Cultural, Política e Comunicativa da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentar-se-á o embasamento teórico da pesquisa a saber: Conceitos de Memória; Conceitos de Memória Organizacional; As Componentes da Memória Organizacional; Conceito de Conhecimento; Conhecimento Organizacional; A Lei do Jovem Aprendiz; Benefícios Concedidos pela Lei do Menor Aprendiz; As diversas Gerações de Colaboradores: *Baby Boomers*, X, Y, Z. O ambiente da pesquisa necessita de suporte bibliográfico com autores que apresentam sustentabilidade à pesquisa.

Na sequência, são abordados os referenciais necessários para a pesquisa, observando os contextos seminais e contemporâneos.

2.1 Memória Organizacional

Memória Organizacional é um tema que demanda atenção em vários segmentos organizacionais, pois a sua forma de armazenamento poderá fazer com que a empresa obtenha um diferencial competitivo no mercado. Na sequência são abordadas as discussões de conceitos relativos à memória e à memória organizacional.

2.1.1 Conceitos de Memória

A palavra memória é abordada por Huber (1991), como um processo que é inerente aos seres humanos e que faz parte da história do homem e do meio onde ele vive, fazendo parte, inclusive, lembranças anteriores.

Segundo Graebin e Santos (2013, p. 4), “é a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes um ao outro”. A memória pode ser natural ou artificial.

Para Simon (1955), a memória natural armazena as informações no conhecimento do ser humano. Já a memória artificial é guardada sob a forma de documentos, livros, anotações, conhecimentos, processos, sistema de informação, computadores entre outros, assumindo um

papel muito importante nas organizações agilizando as tomadas de decisões. Lehner e Maier (2000) fazem uma expressiva discussão entre memória humana (natural) e a memória artificial, como indicado no Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo entre a Memória Artificial e a Memória Natural

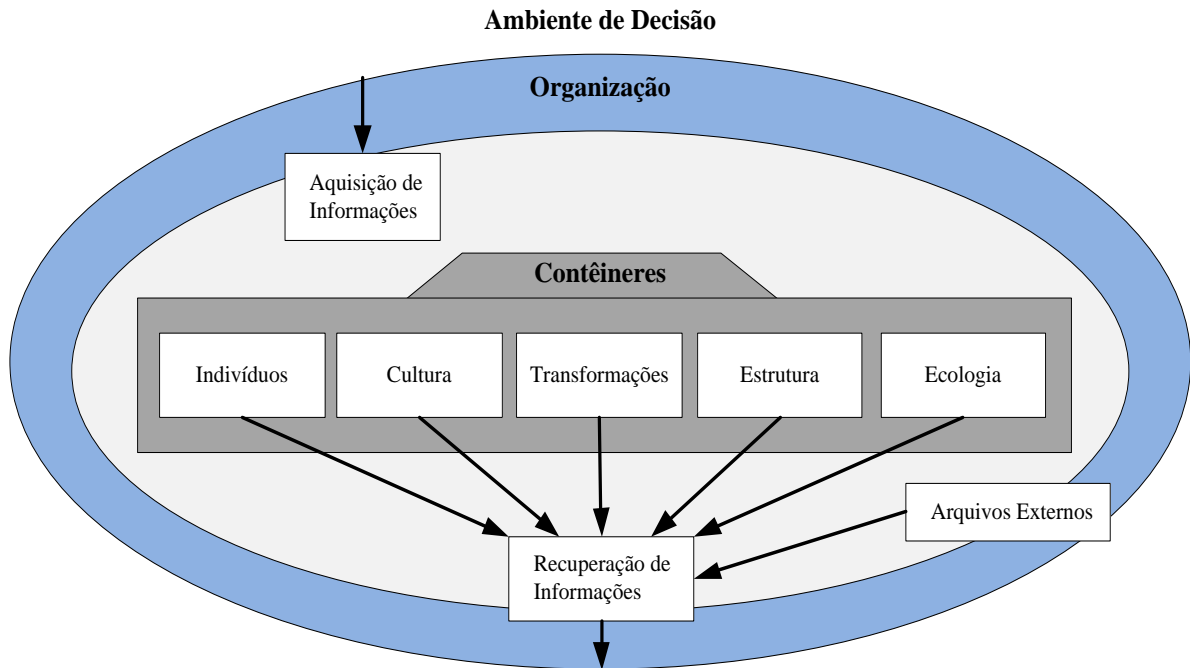
Memória Artificial Máquina, armazenamento	Memória Natural Organismo, memória
1-Para apagar o conteúdo requer a atuação externa	1-Para apagar o conteúdo da memória ocorre com o esquecimento e é um processo automático.
2-Dados podem ser invocados, duplicados ou recuperados.	2-O conhecimento é reproduzido ou reconstruído quando necessário ao ser utilizado.
3-A estrutura e a forma do armazenamento são estabelecidos. O comportamento do sistema é determinado.	3-A estrutura e a forma de armazenamento não são estabelecidos: o comportamento não é determinado.
4-O crescimento do repositório ocorre de forma quantitativa, isto é, o que ocorre é um aumento da quantidade de dados.	4-O crescimento da memória não ocorre por acumulação, mas através da reorganização ou de transformações estruturais.

Fonte: Adaptado de Lehner e Maier (2000, p.282)

Segundo os autores citados no Quadro1, essa distinção entre memória natural e artificial é relevante, e oportuna, sendo que a maioria dos profissionais não entendem tais distinções. Por isso, as discussões do meio acadêmico são proeminentes e contribuem para o conhecimento e seu uso correto.

2.1.2 Conceitos de Memória Organizacional

Memória organizacional “refere-se à informações e conhecimentos armazenados da história organizacional, que podem ser recuperadas para apoiar as decisões do presente” (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61). Estes autores propuseram ainda um modelo para representar a estrutura da memória organizacional relacionando-a a um conjunto de informações úteis para a tomada de decisão e, que é armazenado em containers, ou recipientes organizacionais, conforme representado na Figura 1.

Figura 1: Estrutura da Memória Organizacional

Fonte: Adaptado de Walsh e Ungson (1991 p.62)

Stein e Zwass (1995) defendem que a memória organizacional é a forma pela qual o conhecimento adquirido no passado empresarial pode influenciar as atividades do presente. Para os autores a base da memória são elementos cognitivos (conteúdo da memória) e a definem como sendo um processo baseado na aquisição, retenção, manutenção e recuperação, conforme a Figura 2.

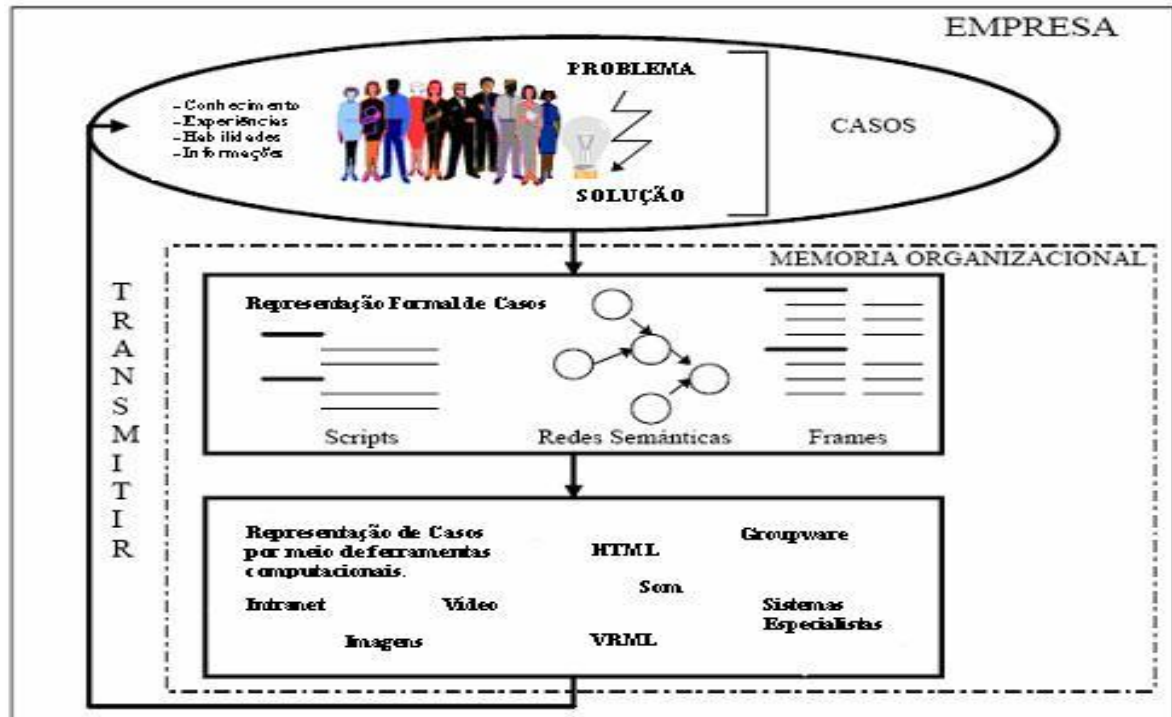
Figura 2: Processo da Memória Organizacional

Fonte: Stein e Zwass (1995, p.98)

Soltero (1997), propôs um modelo de memória organizacional considerando que a empresa não pode criar conhecimento por si só, mas com a interação de todos os

colaboradores no âmbito organizacional. E a forma de representar o conhecimento é pela repetição contínua das tarefas ou processos que acaba tendo resultados positivos com os erros e acertos, conforme a Figura 3.

Figura 3: Modelo de Memória Organizacional



Fonte: Soltero (1997, p. 44)

Na Figura 3, é apresentada a proposta de Soltero (1997), que explica como um modelo que é formado por três partes: caso, representação formal do caso e a representação de casos por meio de ferramentas computacionais impacta no contexto organizacional. As pessoas e o grupo que devem manter o sistema de informação atualizado para que a estrutura de memória organizacional possa ser acessada de qualquer lugar por ferramenta computacional, via internet, porque a informação armazenada dispõe de chave de acesso que garante sua segurança.

Conklin (2001) defende que a memória organizacional maximiza o conhecimento, pois ao capturar ações já efetuadas pela organização, aplicadas pelos trabalhadores representa de forma explícita o conhecimento para facilitar o acesso e a reutilização melhorada das informações, que podem gerar vantagem competitiva para a organização.

Partes da memória de uma empresa “também podem ser perdidas, temporária ou permanentemente, como consequência da reengenharia, terceirização ou ações resultantes de uma gestão por otimização ou redução dos recursos humanos” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 175).

Cada vez mais, as organizações necessitam de profissionais qualificados, pois sua permanência no mercado vai depender dentre tantos outros aspectos da história da empresa, entre erros e acertos. Nesta percepção, Spiller (2005) aponta aspectos das primeiras aplicações sobre memória organizacional na sua forma escrita que remontam à primeira metade do século XIX, com registros nos livros fiscais para comparações de resultados atuais com os do passado.

Nos anos 1980, Spiller (2005) propõe que desde Taylor, as empresas já sofriam com a falta da memória organizacional, devido à não permanência dos profissionais na empresa.

2.1.3 As Componentes da Memória Organizacional

As componentes da memória organizacional são, conforme estudos de (RAMOS, 2011), a Cultural, Comunicativa, Sensorial e Política. Tais componentes podem influenciar as pessoas, as equipes, os grupos e as áreas da qual fazem parte.

As decisões que dependem destas componentes fazem com que o gestor tenha um conhecimento amplo de todo o processo organizacional, da missão, visão, cultura organizacional e principalmente dos colaboradores, neste estudo em questão, a geração Z.

Na sequência, apresenta-se no Quadro 2 cada uma das componentes da memória organizacional.

Quadro 2: As Componentes da Memória Organizacional

As Componentes da Memória Organizacional	Período (Duração)	Desmembramento
Cultural	longo prazo	retêm o conhecimento organizacional por longos períodos de tempo, fazendo emergir a identidade coletiva construída na base das experiências que fazem parte da história das organizações (RAMOS, 2011). Nesta memória estão guardados elementos vitais, como os valores das organizações, diferenciando-as.
Comunicativa	curto prazo	utilizada no compartilhamento de experiências coletivas, importante para as atividades da organização e situações de negociação (RAMOS 2011), é criada e recriada pelas atividades cotidianas da organização, compartilhando o conhecimento (COSTA 2011).
Sensorial	muito curto prazo	retêm as impressões do ambiente dos eventos e é ativada sempre que a organização precisa responder aos estímulos externos ou, quando ocorre a necessidade de se perceber o ambiente organizacional (RAMOS 2011).
Política	longo prazo	é aquela que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado na organização, inclusive os equilíbrios de poder que se manifestam nos novos processos de negociação (RAMOS, 2011; COSTA, 2011). Esta é a componente da memória organizacional que é capaz de armazenar o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação dos significados e práticas das organizações.

Fonte: Adaptado de Costa (2011) e Ramos(2011).

Cada componente da memória organizacional é atrelada a uma especificidade organizacional e a junção da memória com o conhecimento fazem o diferencial competitivo na organização. Nesta linha, o objetivo do estudo é entender a relação da geração Z com as componentes da memória organizacional.

2.1.4 Conceito de Conhecimento e Conhecimento Organizacional

Muitos autores são responsáveis pelas conceituações de conhecimento. Para esta pesquisa são propostos alguns autores seminais e alguns contemporâneos, mas ambos com analogias similares de um tema importante para qualquer tamanho de organização.

Nonaka e Takeuchi (1995, p.63), “consideram o conhecimento como uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, está relacionado à ação humana”. Já Nonaka (1997, p. 142) relata que:

“[...] mais cedo ou mais tarde, toda organização acaba criando o novo conhecimento. A única questão é que na maioria das organizações, esse processo é acidental, inesperado e, portanto, imprevisível sem um planejamento para estruturar e adequar à realidade organizacional”.

Nos contextos organizacionais, pessoas são selecionadas para resolver problemas, com isso Davenport e Prusak (1998, p. 30), pontuam, “[...] todos nós procuramos pessoas dotadas de conhecimento quando precisamos solucionar um problema [...]”, surgem as necessidades da gestão do conhecimento para criação, propagação e proteção do conhecimento e da memória organizacional para responder a uma pergunta ou para solucionar um determinado problema.

Bell (1999), defende que o conhecimento é primordial para o crescimento e propagação de qualquer sociedade. Na conceituação de Choo (2003, p.30) “O conhecimento reside na mente dos indivíduos”, a organização precisa distinguir esse conhecimento para aplicar e transformar em lucro, gerando com isso a inovação, é óbvio que organizações com objetivos bem delineados e definidos a priori, podem gerar mudanças, necessitando apenas que os parceiros organizacionais interpretem e apliquem o conhecimento de forma holística, conforme a necessidade organizacional, gerando lucratividade e vantagem competitiva no mercado.

Shibao, Santos e Popadiuk (2010) alertam que o desafio das organizações em pleno século XXI, é transformar a “busca e a troca” de conhecimento em produtividade, qualidade, métodos, processos e produtos inovadores.

Um dos desafios que sucumbem as organizações segundo Drucker (1993), é a forma como é gerido o conhecimento. O conhecimento obsoleto precisa ser eliminado e a organização deve aprender a criar o novo conhecimento, com o processo de melhoria contínua de todas as atividades; desenvolvimento de novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e inovação contínua como um processo organizado.

Para Sanches e Heene (1997), Conhecimento Organizacional pode ser entendido como o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo.

O conhecimento é considerado por Porter (1998), como uma forma distinta de cada realidade organizacional em reportar ao mercado estratégias para uma competição sustentável. Com isso é relevante que a organização assimile as melhores formas, técnicas para transferir essas competências no entorno organizacional, para a melhoria contínua dos negócios e dos profissionais.

Fleury e Oliveira Jr. (2008), por fim, questionam: Mas afinal, o que é o conhecimento da empresa? Para estes autores, o conhecimento da empresa pode ser interpretado como o fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Fleury e Oliveira Jr. (2008) defendem ainda que o conhecimento possa ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores, se transformando na base das competências essenciais da empresa.

Ao tratarem das mudanças e dos novos modelos de gestão, Pereira e Santos (2001, p.9), afirmam que as “mudanças nas práticas da gestão dependem das necessidades diárias dos dirigentes. Tais apontamentos exigem pulso firme das organizações e seus gestores, pois devem ser estratégias necessárias a satisfazer as demandas existentes, bem como as novas”.

2.2 A Lei do Jovem Aprendiz

Jovem Aprendiz é um adolescente/jovem que tem que entre 14 e 24 anos de idade e que esteja matriculado em um Programa de Aprendizagem numa ONG. Ele faz a aprendizagem teórica na ONG e a coloca em prática em alguma empresa.

Conforme a Lei 10.097/2000 afirma que empresas de médio e grande porte devem contratar jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes. O contrato de trabalho pode durar até dois anos e, durante esse período, o jovem é capacitado na instituição formadora e na empresa, combinando formação teórica e prática.

Os jovens têm a oportunidade de inclusão social com o primeiro emprego e de desenvolver competências para o mundo do trabalho, enquanto os empresários têm a oportunidade de contribuir para a formação dos futuros profissionais do país, difundindo os valores e cultura de sua empresa.

2.2.1 Benefícios Concedidos pela Lei do Menor Aprendiz

O jovem aprendiz cujo contrato esteja assinado irá possuir os mesmos direitos trabalhista do que os demais funcionários da empresa. Por exemplo, o jovem terá direito a

Carteira de Trabalho e Previdência Social, receberá 13º salário, férias e ainda contará com um salário mensal baseado nas horas de trabalho.

Para completar, ainda terá uma contribuição de 2% para o FGTS e se for dispensado sem aviso prévio, o jovem recebe uma remuneração completa. Há ainda a informação de que as empresas adeptas do Simples Nacional que resolverem abrir vagas para jovens aprendizes não precisam arcar com a Previdência Social.

Toda empresa que tenha no mínimo 7 empregados é obrigada a abrir vagas para jovens aprendizes. Sendo assim, o jovem aprendiz pode concorrer por uma vaga em inúmeras empresas brasileiras, até mesmo naquelas de pequeno porte que possuam apenas 10 funcionários.

Além dessas empresas, há outras que possuem a opção de escolher ou não se abrirão vagas para os jovens aprendizes. Nessa categoria se encaixam as Microempresas, Empresas de Pequeno Porte, Empresas cadastradas no Simples Nacional e Empresas sem fins lucrativos. É interessante ler todas as leis do Menor Aprendiz e da CLT para conferir as regras para empresas e casos específicos.

A prioridade é para aqueles cuja renda familiar mensal é menor, não ultrapassando um salário mínimo e meio. No entanto, cada empresa pode propor outras exigências.

2.3 As Diversas Gerações de Colaboradores

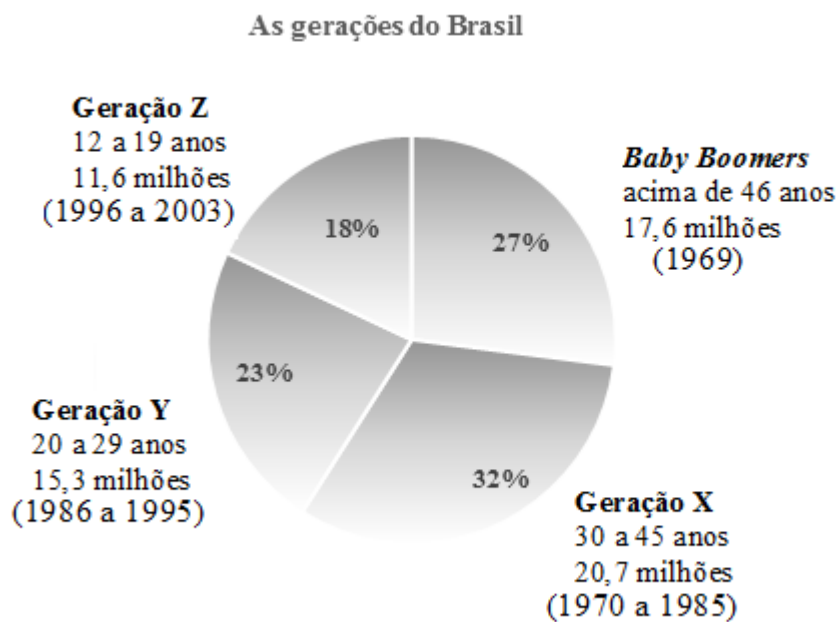
Algumas organizações buscam a parceria de seus colaboradores das mais variadas gerações, agregando valor a eficiência e eficácia. Forquin (2003, p. 3), conceitua geração como:

“[...] uma geração não é formada apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas numa mesma época, e sim também por pessoas que foram modeladas numa época dada, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos, desenvolvem sobre a base de uma experiência comum ou semelhante, os elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum, o que pode ser chamado de “sentimento de geração” ou ainda de “consciência de geração”.

Conhecer as gerações e suas características é importante para a empresa observar a identidade do grupo de trabalho quanto a várias questões, e neste estudo a questão relacionamento é de suma importância. Com isso, Oliveira (2010, p.60), descreve que “é no

relacionamento entre as gerações que está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos”. Utilizar o conhecimento das mesmas para a realidade organizacional, poderá trazer benefícios significativos para a mesma, pois cada geração tem um diferencial que merece ser pontuado e explorado. Na sequência, com a Figura 4 pode-se observar como está o percentual das gerações no Brasil:

Figura 4: Gráfico com percentuais das gerações no Brasil



Fonte: Adaptado de IBOPE (2015)

A Figura 4 apresenta as gerações do Brasil em 2015, ficando perceptível o percentual da geração Z, que é a geração foco da pesquisa.

2.3.1 Geração *Baby Boomer*

Para Veloso et al. (2008) as pessoas dessa geração possuem um perfil otimista, diferenciado, são mais motivadas e têm a necessidade da ascensão profissional dentro da empresa.

Segundo Santos (2011, p. 46), “os *Baby Boomers* correspondem à geração de pessoas nascidas até 1964. Viveram o início da guerra fria e as situações caóticas do Vietnã”. O autor ainda cita que uma das características desta geração é a importância e a dedicação pelo seu trabalho. A tecnologia inicia-se para esta geração por meio da TV, áudio cassete e rádio transmissor.

2.3.2 Geração X

É uma geração empreendedora e autoconfiante segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000). Os nascidos entre 1965 e 1980 representam a Geração X. Essa geração segundo (HART, 2006; WONG et al, 2008), participaram da revolução da tecnologia, utilizando o *walkman* e computadores facilitando a rotina diária do trabalho. Essa geração valoriza a família, tem um foco no trabalho e são comprometidos com a empresa.

2.3.3 Geração Y

A geração Y já nasceu em meio à tecnologia, com TV, computador e comunicação ágil dentro da sua residência, segundo estudos de Loiola (2009). São os indivíduos nascidos entre 1980 e início dos anos 1990. São os filhos da geração X e netos dos *Baby Boomers*.

Na percepção de Santos (2011), essa geração é um grande desafio, pois o colaborador desta geração tem a opção de estar sempre conectado.

2.3.4 Geração Z

É uma geração que possui facilidade com as tecnologias, principalmente as novas. Na percepção de Tapscott (1999), essa geração visualiza a tecnologia como mais uma parte do seu ambiente no dia-a-dia.

A geração Z é abordada ainda por Tapscott (2010), como os conectados a todo momento, em casa, no trabalho e lazer principalmente. Estão transformando a internet, de um lugar onde se encontra informações para o lugar onde se compartilha informações.

Seus membros, ligados e fortemente conectados à tecnologia de informação, fator que os diferencia das gerações anteriores, estão sempre sintonizados com o mundo por meio de recursos móveis e não apenas por um computador de mesa, quando o conceito de grupo passa a ser virtual. São dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos (SERRANO, 2010; WIESEL, 2010).

A geração Z é o foco deste estudo. Segundo Mendes (2012), são os nascidos entre 1996 e 2009 e são conhecidos também como geração Zs, Zees ou Zeds, na qual baseou-se no termo zapear, que tem o significado de troca constante de canal, pois esta geração muda muito de ideia.

Outro traço que merece destaque nesta geração, segundo Mendes (2012), é a ansiedade e o imediatismo, pois não tem paciência. A organização precisa de constantes incentivos e motivação para a mesma. Também apresentam uma necessidade constante de conviver e obter tecnologia a todo momento, além de estarem conectados sempre, com celulares, computadores, *tablets*, tornando-os dispersos e com falhas de concentração.

Esses novos profissionais estão se inserindo ao mercado de trabalho com muita ousadia, mas sem uma preocupação com o outro, conforme aborda Mendes (2012). Simplesmente pensam neles, não na equipe, o que leva as empresas a desenvolverem a necessidade de entender essa nova geração para captar o melhor do seu conhecimento.

Na sequência, observa-se na Tabela 1 as atitudes das gerações no ambiente de trabalho.

Tabela 1: Atitudes das gerações no trabalho

Atitudes para com o trabalho	<i>Baby Boomers</i> nascidos de 1946 a 1964	Geração X nascidos de 1965 a 1980	Geração Y nascidos de 1980 a 1995	Geração Z nascidos de 1995 a 2012
Extremamente dedicados, com o trabalho servindo de ancora para suas vidas	100%	50%	5%	?
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	5%	50%	100%	?
Trabalhar em qualquer lugar, e a qualquer hora	10%	50%	80%	?
Relacionamento de longo prazo com seus empregadores	100%	50%	80%	?
Ambições mais modestas, maior dedicação à família, menos viagens e menos pressão pessoal	10%	50%	90%	?
Absorvem várias tarefas simultaneamente	5%	40%	70%	100%
DNA digital: facilidade no uso das tecnologias, games e simulações	5%	50%	90%	100%

Fonte: Adaptado de Soeltl (2010) e-Learning no Brasil – retrospectiva, melhores práticas e tendências

Conforme a Tabela 1, a postura das gerações perante o trabalho. As gerações *Baby Boomers* até a geração Y, possuem dados estatísticos completos. Já a geração Z, somente as questões tecnológicas são abordadas, um *gap* que merece atenção e pesquisas.

Com isso, os aspectos relevantes da memória organizacional podem ser úteis para futuras pesquisas e análises das atitudes das gerações no ambiente de trabalho, principalmente sobre a geração Z, que há pouco material relacionando a esses jovens.

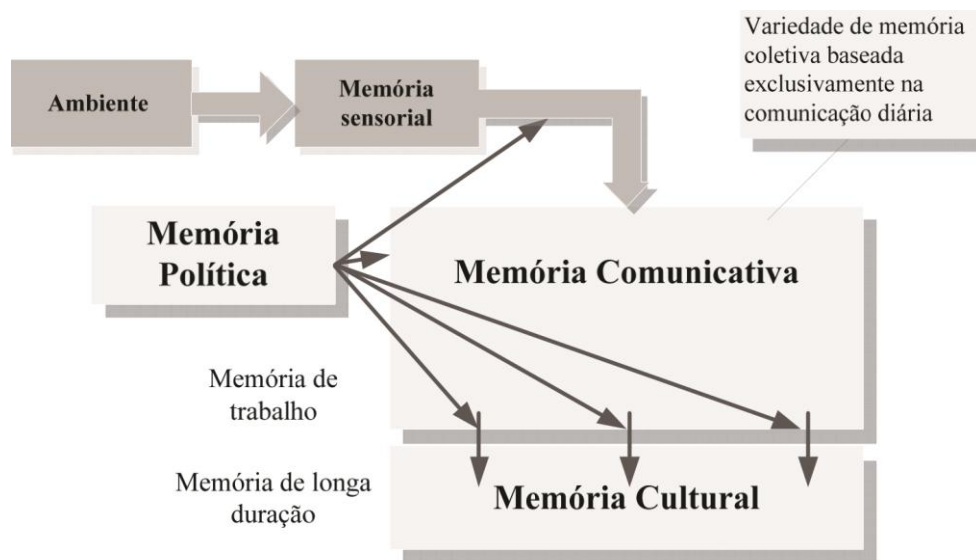
2.4 As Componentes da Memória Organizacional

Tanto se questiona sobre a relevância das gerações na sociedade e nas empresas, mas ao se aprofundar nos referenciais, pode-se observar que o entender cada geração é fazer um diferencial competitivo no mercado.

Nesta linha de pesquisa Walsch e Ungson (1991), discutem a memória organizacional como forma de reter, como se fossem caixas (repositórios), com a finalidade de armazenar e depois reutilizar a memória organizacional.

Algumas empresas utilizam algum tipo de sistema de informação para armazenar o conhecimento, gerando um banco de dados sobre a história, ações e estratégias que deram resultados anteriormente, e que podem ser utilizados novamente como estratégia competitiva na empresa. Com base na Figura 5, as componentes da memória organizacional serão relacionadas com características da geração Z.

Figura 5: As Componentes da Memória Organizacional



Fonte: Ramos (2011)

Cada componente da memória indicada na Figura 5 é armazenado em diferentes tipos de conhecimentos (HIRST; MANIER, 2008). A exemplificação de cada uma das componentes da memória associada à geração Z está relacionado no Quadro 3:

Quadro 3: Análise entre as Componentes da Memória e a Geração Z

Componentes da Memória Organizacional	Características da Geração Z	Impacto organizacional das componentes da memória em relação à geração Z
Memória Sensorial: é a memória mais curta, arquiva as ações do ambiente, tem uma integração com o ambiente organizacional após os primeiros estímulos terem encerrados.	Kullock (2010) “a geração Z é muito egoísta”.	Poderá interferir na memória organizacional, principalmente a sua falta de integração com as ações do ambiente.
Memória Comunicativa: é a memória de curto prazo, resulta das experiências individuais compartilhadas que se transformam em conhecimento organizacional.	Fluência tecnológica, são conectados o tempo todo conforme aborda Tapscott (2010).	Devido a conectar e estar conectado o tempo todo, busca satisfazer apenas a sua realidade, deixando a organização sem expectativas quanto ao seu profissionalismo.
Memória Cultural: é a memória de longo prazo, retém o conhecimento organizacional por muito tempo, faz refletir a identidade coletiva que foi construída com as experiências anteriores, fazendo parte da história das organizações.	A geração Z é influenciada segundo Tapscott (2010) principalmente por grupos da mesma idade, é imediatista e os aspectos culturais e sociais de cada indivíduo da geração Z.	O trabalho em equipe poderá fazer um diferencial competitivo, tanto para a empresa como para o jovem da geração Z, e a utilização da memória organizacional deixará a memória cultural viva no âmbito empresarial.
Memória Política: é a memória de longo prazo, armazena informações e conhecimentos sobre a cultura institucionalizada, sobre as ações de poder que podem interferir nos novos processos de negociações.	A geração Z não gosta de hierarquia, não se adequa as regras organizacional Kullock (2010).	Assumir regras é um dos desafios da geração Z, pois empresas sólidas tem a sua cultura como um fator determinante para a permanência no mercado.

Fonte: Adaptado de Ramos (2011), Hirst e Manier, (2008); Kullock (2010) e Tapscott (2010)

O conhecimento e a história das organizações é que fazem o futuro de suas ações. O ciclo não pode ser interrompido, pois toda ação construída faz parte da memória da organização ao longo dos anos. São as conquistas e as ações sem muita relevância que merecem uma atenção especial ao longo dos anos.

As gerações e suas ações podem agir com base nesses conhecimentos. À empresa cabe instruir o seu melhor uso para obter crescimento e credibilidade da sua marca no mercado onde está inserida.

Para este estudo foi escolhido com base na realidade organizacional da empresa as três componentes da memória organizacional: memória cultural, memória comunicativa e memória política, sendo abordada na entrevista e mencionada nos resultados.

2.5 Memória Organizacional e a Geração Z

Para Abecker (1998), a memória organizacional faz um diferencial no momento de responder as questões sobre a realidade organizacional no seu contexto ambiental, processos e produtos. Funciona como uma inteligência ativa, que pode disponibilizar informações para a execução de determinada tarefa, agilizando o processo e evitando o retrabalho. Na Figura 6 pode-se observar como a memória interage com o todo organizacional:

Figura 6: A Memória Organizacional Interage com as Atividades Básicas da Gestão de Conhecimento



Fonte: Abecker (1998 p. 43)

A avaliação da relação entre Geração Z e a memória organizacional pode ser relevante para a empresa alvo do estudo, pois o tema ainda não é tão explorado, e os resultados obtidos podem gerar informações que podem fazer a diferença tanto na contratação do funcionário, como do jovem adolescente, bem como sua permanência na empresa, relações com demais funcionários. Com base nestes apontamentos exploraram-se os referenciais pertinentes.

A memória organizacional é abordada por Worcman (2004), como o uso que uma empresa faz de sua história. Deve ser relacionada com a realidade organizacional como um referencial no qual as pessoas reavaliam valores, experiências, junções presentes, perpetuação da empatia com o trajeto percorrido pela organização e onde ela pretende chegar refletindo o planejamento para o futuro.

Com isso, Dalkir (2005) faz uma contextualização relevante de que a memória organizacional é incompleta na maioria das vezes, pois as empresas preocupam-se em armazenar apenas conhecimentos explícitos, desconsiderando que a empresa é formada por gerações com conhecimentos tácitos distintos e que principalmente com a inserção dos novos profissionais que fazem parte da geração Z. O autor aborda ainda que a reutilização de conhecimento tácito (que é feito a todo momento com o compartilhamento do conhecimento) tende a se restringir a conhecimentos explícitos.

A geração Z é acostumada a dar sua opinião desde cedo sobre tudo. Em linha com esta percepção, Kullock (2010 p. 63), aponta que “a geração Z, assim como a geração Y, é muito egoísta, decidem tudo o que vestem, comem, aonde vão, como vão e se vão”. A autora enfatiza essa realidade da geração Z, na qual as empresas sentem a dificuldade de instigar na geração Z a importância da memória organizacional na sua eficiência e eficácia.

Com essas afirmações propostas pelos autores, no cenário atual os profissionais qualificados são importantes para as organizações.

Corroborando com essa realidade, Nassar (2012), aborda que a memória organizacional é um fator que tem uma característica determinante no futuro das organizações, pois a memória organizacional agrega valor para a organização, dando maior sustentabilidade nas tomadas de decisões.

Os colaboradores da geração Z, nascidos nos anos 90, o autor aborda ainda que alguns são imaturos e podem gerar alguns problemas organizacionais que a empresa deverá adequar aos setores com respectivos treinamentos e assim preservar sua memória organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de explorar as componentes da memória organizacional, de como elas são impactadas especificamente pelas rotinas da geração Z na Frimesa Cooperativa Central, adotou-se a concepção que segue nos próximos tópicos.

3.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa Utilizados

A pesquisa teve abordagem qualitativa, que de acordo com Creswell (2010) é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa aborda a reflexividade pois o pesquisador é incentivado a refletir sobre as suas impressões e sentimentos.

A metodologia de pesquisa qualitativa para Minayo (2003, p.18), “é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade”.

“A variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente” (FACHIN, 2006, p.81). Gressler (2003), aponta que a abordagem qualitativa é utilizada quando se busca detalhar a dificuldade de determinado problema, não abrangendo a adulteração de variáveis ou estudos experimentais.

Merriam (2002) defende que a pesquisa qualitativa tem um ponto central: os indivíduos e que ambos constroem a realidade, tendo a interação com seu mundo social. A autora ainda propõe que ao utilizar um estudo qualitativo básico o pesquisador tem interesse em:

- a) como as pessoas interpretam suas experiências;
- b) como constroem seus mundos;
- c) que significados atribuem às suas experiências.

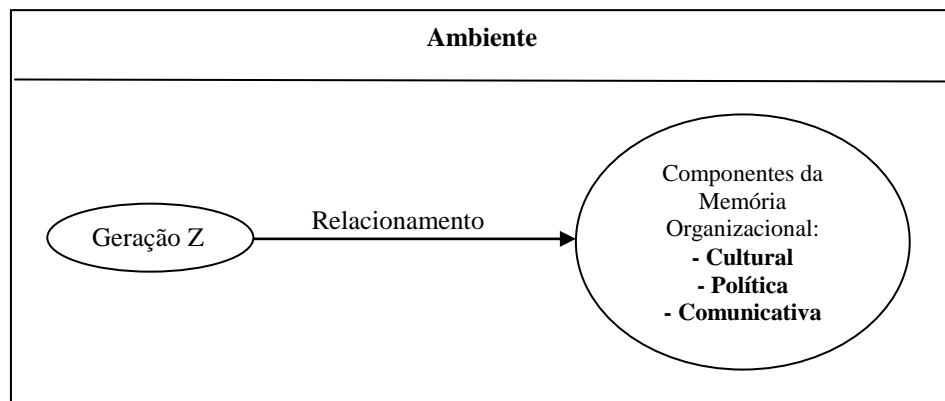
Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Ao mesmo aspecto Flick (2009), deixa sua percepção de que a pesquisa qualitativa pode contribuir para a produção de conhecimento prático e a possíveis resoluções de problemas.

Neste trabalho, a opção pela pesquisa qualitativa mostra-se pertinente, pois é a forma que mais se adequa ao problema de pesquisa abordado. Com essa escolha o *gap* fica claro para ser compreendido: como a geração Z se relaciona com as componentes da memória organizacional de uma Unidade Frigorífica de Medianeira PR.

Apresenta-se na Figura 7 o modelo conceitual da pesquisa indicando como os construtos são abordados.

Figura 7: Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Figura 7, a pesquisa tem como base a memória organizacional e suas componentes específicas do estudo: a memória cultural, política e a comunicativa. A geração Z e suas características, como foi abordado nos referenciais podem produzir algum tipo de relação na memória das organizações em que trabalham. A questão é: a relação entre ambos e verificar como as empresas estão lidando com esta geração.

3.2 Objetivos de Pesquisa

Em relação aos objetivos, a pesquisa usada foi exploratória e descritiva. Sendo assim, Gil (2010), descreve que a pesquisa exploratória vem proporcionar maior familiaridade com o problema, isto é, vem explicitá-lo.

No contexto da pesquisa ainda se sentiu a necessidade de abordá-la como descritiva. Isto porque neste estudo, buscou-se analisar se as componentes da memória organizacional têm uma relação com as atividades organizacionais da empresa. É abordado por Gil (2010), como as pesquisas descritivas as que possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Os procedimentos técnicos para realizar a pesquisa foram apoiados por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e coleta de dados, com a estratégia de estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica busca esclarecer um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Além de entender e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um estipulado assunto, tema ou problema.

De acordo com Medeiros (2006), a pesquisa bibliográfica é aquela que busca o levantamento de livros e revistas de interesse pertinente para a pesquisa que será realizada. Com base em Gil (2010), a pesquisa documental é utilizada em quase todas as ciências sociais e constitui uma das concepções mais importantes no campo da história e da economia.

Gil (2010) aborda ainda que as pesquisas do tipo levantamento de dados, se define pela interrogação direta das pessoas, do comportamento em que se deseja conhecer. Para completar os procedimentos da pesquisa é importante enfatizar que o estudo de caso faz parte, sendo aplicado na Frimesa Cooperativa Central. Stake e Zwass (2000), abordam que um caso é uma unidade específica, um sistema com delimitações cujas partes são integradas.

Neste contexto, “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

No método de estudo de caso conforme Fachin (2006), aborda, que o pesquisador deve levar em consideração análises investigativas, avaliando o todo sobre o assunto relacionado.

Para Hartley (1994), o estudo de caso é uma tática de pesquisa, não um método. Nesta linha de pensamento Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), abordam que o estudo de caso pode ser utilizado para diferentes abordagens em pesquisas da área de administração.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) têm uma percepção que vem corroborar com os autores supracitados, pois afirmam que o estudo de caso justifica sua importância, reúnem informações numerosas e detalhadas que possibilitem entender o todo de uma situação. Essas informações detalhadas dão um suporte ao pesquisador, deixando-o tomar as decisões necessárias com tranquilidade, pois terá conhecimento necessário sobre o assunto em questão.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados empregado no estudo foi a entrevista, sendo a mesma, um fator primordial para a contextualização da pesquisa, devido à escassez de estudos prévios que abordem o tema da pesquisa.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Ribeiro (2008 p.141), trata a entrevista como:

“A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores”.

É importante ainda contextualizar que Ruiz (2006, p. 52), enfatiza que no momento da entrevista o “entrevistador não deve confiar apenas em sua memória; portanto, deve anotar cuidadosamente os informes coletados, registrando-os durante a entrevista”.

Os roteiros de entrevistas que foram utilizados nas entrevistas realizadas com a amostra pretendida encontram-se no Apêndice B e C, sendo que as mesmas foram desenvolvidas pela autora com base nas componentes cultural, política e comunicativa da memória organizacional bem como na geração Z e na realidade da empresa em questão. A entrevista com os líderes foi composta de questões predominantemente abertas, que deram relevância à pesquisa. Para a elaboração dos roteiros de entrevistas, utilizou-se a Matriz de Amarração que consta no Apêndice A.

3.4 Amostra da Pesquisa

Vergara (2005), aborda que os sujeitos da pesquisa são aquelas pessoas que disponibilizam dados para a entrevista, na qual será de extrema importância para o pesquisador. Muitas vezes os sujeitos são confundidos com “universo e amostra”.

Os sujeitos escolhidos para esta pesquisa foram definidos pelo discernimento intencional por conveniência para obter informações a priori relevantes e necessárias a pesquisa.

A forma de acesso aos sujeitos para segmentar a pesquisa na empresa estudada, a Frimesa, com a escolha de 6 jovens aprendizes e 6 gestores/líderes. A pesquisa como já mencionado, foi aplicada aos sujeitos da pesquisa no mês de abril e maio de 2017.

3.5 Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise de dados qualitativos coletados nas entrevistas no mês de abril e maio de 2017 foi a análise de conteúdo.

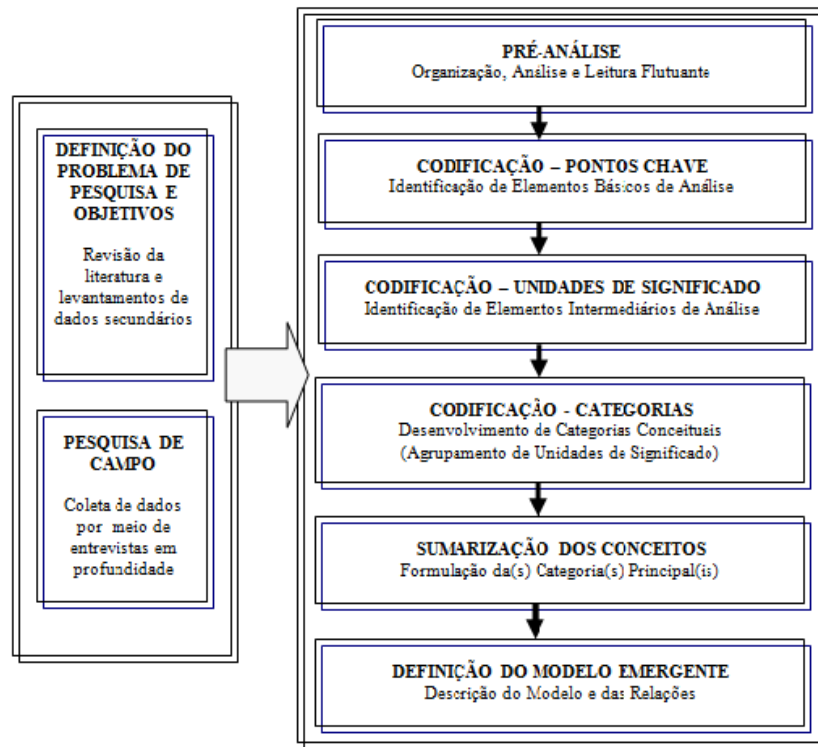
Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é um método para a leitura e interpretação dos documentos e entrevistas, pois a análise correta poderá abrir novas portas de conhecimento, principalmente sobre a geração Z e componentes da memória organizacional, que são assuntos que não se encontram relacionados no meio científico.

Bardin (2009) aborda ainda que a análise de conteúdo deve ser realizada em três etapas essenciais:

- a) pré-análise: que é a organização, preparo e a leitura deste material;
- b) codificação do material que abrange três sub etapas (identificação de unidades de registro; formação das unidades de significado ou contexto e desenvolvimento das categorias);
- c) sumarização dos conceitos: em que as categorias são confrontadas com a teoria escolhida.

Após estas etapas ocorre a busca da relação entre as categorias que são identificadas. O esquema de pesquisa que foi utilizado na análise de conteúdo encontra-se na Figura 8:

Figura 8: Esquema Para a Análise de Conteúdo



Fonte: Perez (2006)

A Figura 8 indica o passo-a-passo que foi utilizado na pesquisa, realizada entre os meses de abril e maio 2017. Foram realizadas entrevistas mediante roteiro previamente elaborado, com os colaboradores da Frimesa; os jovens da geração Z em estudo (seis sujeitos da geração Z). Os líderes/gestores (seis sujeitos) do setor em que os mesmos trabalham sendo alguns responsáveis pelo RH da empresa. As durações das entrevistas ficaram em média de 15 a 25 minutos, sendo as mesmas feitas nas dependências da Frimesa.

Cervo e Bervian (2002) atribuem que a coleta de dados é realizada após a escolha de delimitação do tema, revisão bibliográfica, definição dos objetivos, formulação do problema e a identificação das variáveis.

Para Gil (2010), a análise e a interpretação dos dados obtidos podem variar conforme a natureza dos documentos que foram utilizados para pesquisa. Com esses aspectos, a análise e o tratamento das informações coletadas com as entrevistas são descritas e apresentadas em análise de conteúdo e contextualização com base nos referencias abordados. O Quadro 4 apresenta de forma objetiva os procedimentos que foram adotados neste estudo:

Quadro 4: Arcabouço Metodológico da Pesquisa

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Método	Estratégia	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise e tratamento de dados
A) Identificar como a Frimesa unidade UFM gerencia a Memória Organizacional;	Qualitativa	Exploratória/descritiva	Bibliográfica, Documental e Coleta de dados.	Entrevistas com a maioria das questões abertas	Análise de Conteúdo
B) Avaliar como o conhecimento da geração Z impacta a memória organizacional na empresa;	Qualitativa	Exploratória/descritiva	Bibliográfica, Documental e Coleta de dados.	Entrevistas com a maioria das questões abertas	Análise de Conteúdo
C) Verificar se a geração Z influencia as componentes da memória organizacional da Frimesa.	Qualitativa	Exploratória/descritiva	Bibliográfica, Documental e Coleta de dados.	Entrevistas com a maioria das questões abertas	Análise de Conteúdo

Fonte: Adaptado de Cossman et al (2016)

O Quadro 4 indica a lógica do estudo e métodos aplicados conforme os objetivos propostos, norteando a pesquisa de campo efetuada na Frimesa Cooperativa Central.

4. A EMPRESA ESTUDADA

O nome fantasia da empresa é Frimesa Cooperativa Central, em sua forma jurídica mantém o mesmo Frimesa Cooperativa Central. O ramo é Alimentício. A empresa está localizada na Rua Bahia, 159 – Bairro: Frimesa – Medianeira (PR).

A Frimesa disponibiliza do endereço eletrônico para apresentação da empresa e de seus produtos o site <http://www.frimesa.com.br>, e atualmente entrando de uma maneira mais competitiva no mercado, está inovando através dos meios de comunicação possuindo mais uma página na internet sendo <http://www.acarnequeomundoprefere.com.br>.

Atividade principal segundo dados site da Frimesa (2016) é o abate de suínos, e as atividades secundárias envolvem a industrialização de cortes e derivados de carne suína. Os produtos que fabrica são diversos no mix de produtos estão, presunto, apresuntado, linguiça tipo calabresa, linguiça tipo toscana, mortadela com e sem toucinho, salame, salsicha, bacon, cortes salgados, cortes defumados e outros, que somam 262 itens industrializados. Na sequência segue a Figura 9, com a foto da empresa:

Figura 9 - Frimesa Cooperativa Central (Matriz/Medianeira)



Fonte: Frimesa (2016)

4.1 Histórico da Empresa

Para a descrição da empresa, utilizou-se dados apresentados no site da empresa, disponível no endereço eletrônico da empresa Frimesa, acessado em 25/10/2016. Fundada no ano de 1977, iniciando suas atividades em 13 de maio de 1978, a Frimesa avançou na industrialização de carne suína e leite, diversificando cada vez mais os itens e levando até o consumidor produtos saudáveis com conceitos inovadores.

A Frimesa é uma central, fruto da união de cinco cooperativas filiadas Lar, Copagril, C.Vale, Copacol e Primato conforme demonstrado na Figura 10:

Figura 10 – Sistema Cooperativo Frimesa



Fonte: Frimesa (2016)

A empresa possui 4.890 associados, dos quais 911 são produtores de suínos e 3.979 integrados na área de leite que atuam como parceiros e fornecedores de matéria-prima de alta qualidade, utilizada na industrialização de seus produtos.

Presente no mercado brasileiro de alimentos há quase 40 anos, o portfólio da Frimesa se destaca pela diversidade. Na prática, são 412 produtos, dos quais 262 na área de carnes e 150 na área leites, todos mostrando o poder de penetração da marca Frimesa nos lares brasileiros. A Frimesa possui ainda soluções para outros segmentos como o segmento de alimentação fora do lar com qualidade e sabor. O portfólio variado de produtos derivados de

lácteos e carne suína chega até as prateleiras de redes de *fast food*, cozinhas industriais, restaurantes, catering, pizzarias e hotéis.

Na Figura 9 é demonstrado uma imagem aérea da extensão da Matriz de Medianeira. A Frimesa está inovando e avançando no mercado, além de estar mais competitiva na iniciativa de se tornar referência de carne suína no Brasil, está se posicionando como um diferencial na vida dos consumidores, em (2016) lançou para o mercado interno, a carne que o mundo prefere, demonstrando alto nível no sentido amplo da palavra, ou seja, excelência na qualidade, foco nos objetivos, equipe sendo preparada para as novas demandas, planejamento e controle contínuos para garantir que a evolução permaneça equilibrada e constante.

Com um site inovador já mencionado neste trabalho, a Frimesa procurou quebrar paradigmas a respeito da carne suína, desta forma na página é possível sanar dúvidas, aprender receitas, ter conhecimento sobre os mitos que algumas pessoas possuem sobre este alimento tão consumido mundialmente, e muito mais novidades.

A empresa estudada apresenta como Missão o ato “Prover alimentos de valor para as pessoas”. Com a Visão de futuro de “Desenvolver-se continuamente de forma sustentada criando valor para os públicos envolvidos”. Já as crenças da empresa incentivam o trabalho cooperativo entre as pessoas; acreditam que o conhecimento e a inovação é que promovem o desenvolvimento e dão sustentabilidade à empresa e por fim, que a amizade e o respeito aproximam as pessoas.

Como princípios busca encantar o cliente, razão da nossa existência. Respeitar e conservar o meio ambiente, praticando ações preventivas. Agir com honestidade nas relações com nossos públicos. Ter comprometimento com os resultados. Ser criativo e inovador para ampliar as soluções.

4.2 Áreas da Empresa

A Frimesa é uma Cooperativa Central e a sua gestão é regida sob sistema cooperativista ela se divide em três áreas.

O Administrativo, aonde se encontram os departamentos como Marketing, Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Logística, Custos, Compras estes setores trabalham como suporte e apoio para as áreas de produção e vendas.

A Produção (industrial) é dividida em duas áreas, a indústria de carnes e leite. São as áreas onde ocorre o processamento das matérias-primas (suíno e leite) e para isso a Frimesa conta com cinco unidades industriais. Em Medianeira acontece a operação de suínos com capacidade de abate de 6.900 cabeças por dia e, no processamento dos 655 mil litros recebidos diariamente pela Frimesa há quatro indústrias uma em Marechal Cândido Rondon, a de Refrigerados em Matelândia e mais duas unidades de queijos localizadas em Capanema e outras em Aurora (SC). A Frimesa possui ainda duas unidades de recepção de leite em São João (PR) e em Mundo Novo (MS).

A área Comercial e centros de distribuição é responsável pela venda propriamente dita para isso envolve o planejamento e supervisão das vendas, administração dos canais de distribuição, a logística, o transporte, o estoque, os suprimentos todos com foco para atingir os objetivos, cumprir metas, atender o cliente. Para atender a demanda a Frimesa conta com onze filiais de vendas (uma em Belo Horizonte, três no Paraná, duas em São Paulo, duas em Santa Catarina, uma no Rio Grande do Sul, uma no Rio de Janeiro e o Departamento de Vendas em Medianeira que administra as vendas em todo o Brasil). A empresa conta ainda com onze Centros de Distribuição em todo o Brasil.

No caso deste trabalho, a pesquisa foi realizada na unidade de Medianeira- PR, mais especificamente com a geração Z e líderes/gestores. A Frimesa possui no total 7091 colaboradores (julho 2017), sendo a geração Z os jovens aprendizes no total de 255 (julho de 2017).

A organização possui atualmente 312 cargos. A gestão de pessoas é focada nos colaboradores, que são contemplados com benefícios de auxílio refeição, gestante, assiduidade, aniversário, tempo de empresa, datas comemorativas, seguro de vida, plano de saúde, transporte, recrutamento interno, desenvolvimento educacional, treinamento e participação nos resultados.

A área de recursos humanos tem como prioridade, a saúde dos colaboradores, por isso a empresa conta com profissionais especializados em todas as áreas de segurança, ergonomia, fisioterapia, medicina do trabalho, psicologia, fonoaudióloga, serviço social e enfermagem. A empresa mantém programas de prevenção de acidente de trabalho e também possui a semana da saúde, que trata de assuntos como alcoolismo, tabagismo, drogas, doenças físicas etc.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo foram obtidos a partir da coleta de dados feitas com as entrevistas realizadas nos meses de abril a maio de 2017, junto aos envolvidos na pesquisa da empresa estudada. Foram divididos em dois grupos; Grupo 01 – Geração Z e Grupo 02 – Líderes da Empresa. O perfil dos jovens entrevistados está detalhado nos Quadros 5 e 6.

5.1 Caracterização dos Participantes da Pesquisa

Os jovens da Geração Z que participaram das entrevistas estão caracterizados na sequência, no Quadro 5, e no Quadro 6 está o Perfil dos entrevistados Líderes/Gestores.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados Jovens Geração Z

Entrevistado	Iniciais	Cargo /Função	DATA/HORA DA ENTREVISTA	Formação	Tempo de empresa
GZ1	LCS	Jovem Aprendiz/ Engenharia	25/04/2017 09:30	Curso técnico/ Cursando	1,5 anos
GZ2	PF	Jovem Aprendiz/ Marketing	09/05/2017 09:28	Agronomia/ 2º período	5 meses
GZ3	SS	Jovem Aprendiz/ Vendas	09/05/2017 10:06	Biomedicina/ 3º período	1,2 anos
GZ4	LG	Jovem Aprendiz/ Gestão de Pessoas	09/05/2017 13:32	Direito/ 3º período	1,2 anos
GZ5	MAV	Jovem Aprendiz/ Faturamento	09/05/2017 14:00	Técnico em Administração/ cursando	1,5 anos
GZ6	PAS	Jovem Aprendiz/ Desenvolvimento GP	09/05/2017 14:30	Ensino médio completo	7 meses

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no Quadro 5, que os jovens da Geração Z atuam nos cargos de Jovem Aprendiz em áreas específicas de engenharia, marketing, vendas, gestão de pessoas, faturamento e desenvolvimento GP, todos com formação mínima no Ensino Médio, e com tempo de empresa de 5 meses a 1,5 ano.

Um jovem aprendiz, para poder se cadastrar, precisa estar estudando no fundamental ou no ensino médio e estar matriculado em uma escola técnica conveniada com a empresa em para exercer o trabalho.

Quadro 6: Perfil dos entrevistados Líderes/Gestores

Entrevistado	Iniciais	Cargo/Função	DATA/HORA DA ENTREVISTA	Formação	Tempo de empresa
L1	KP	Gestão de Pessoas Treinamento e Desenvolvimento	26/04/2017 11:00	Psicóloga	9,1 anos
L2	H	Gestão de Pessoas – Desenvolvimento organizacional	10/05/2017 09:00	Administração/	30 anos
L3	S	Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção/Cargos e Salários	10/05/2017 09:30	Administração	29 anos
L4	G	Refeitório – Líder/Nutricionista	10/05/2017 10:05	Nutricionista	10 anos
L5	AA	Gestão de Pessoas – Segurança do Trabalho	10/05/2017 14:00	Administração	28 anos
L6	J	Gestora de Gestão de Pessoas	10/05/2017 14:50	Administração	30 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 6, nota-se que os líderes organizacionais já estão na empresa há muitos anos, números entre 9 a 30 anos de tempo de serviço na referida empresa; tendo consigo uma bagagem muito boa de conhecimentos específicos para atuação na função em que se encontram.

5.2 Análise de Conteúdo

Após a realização das seis entrevistas com os jovens da geração Z e seis líderes/gestores da Frimesa na qual duraram entre 15 a 25 minutos cada entrevista, procedeu-se, cuidadosamente, às suas transcrições, para então, dar início à análise de conteúdo com a pré-análise; identificação de unidades de registro; formação das unidades de significado ou contexto e desenvolvimento das categorias; sumarização dos conceitos: em que as categorias foram confrontadas com a teoria escolhida. Com base nessa organização de etapas, os resultados estão apresentados a seguir.

5.2.1 Resultados da Geração Z

Os nascidos entre 1996 e 2009, segundo Mendes (2012), são os conhecidos como geração Z na qual baseou-se no termo zapear, que tem o significado de troca constante de canal, pois esta geração muda muito de ideia.

Com isso, a partir das Unidades de Registro que foram agrupadas por similaridades, formaram-se as Unidades de Significados (US) e, a partir destas, procedeu-se a formação das categorias. Com as categorias chegaram-se aos elementos essenciais que resumem os aspectos mais importantes das entrevistas realizadas. Dessa forma formaram-se cinco categorias indicadas no Quadro 7, que são detalhadas na sequência.

Quadro 7: Categorias da Geração Z, criadas a partir da condensação das US's

Categoria	Unidade (s) de Significado
C1: Conhecimento e Aprendizado da Geração Z proporcionados pela Frimesa	US1: Conhecimento Adquirido pela Geração Z na Frimesa US2: Aprendizado da Geração Z na Frimesa
C2: Trabalho em equipe na Geração Z	US6: Trabalho em equipe na Geração Z
C3: Comprometimento da Geração Z na Frimesa	US3: Comprometimento da Geração Z na Frimesa
C4: Normas e Memória Política da Frimesa	US4: Regras-Memória Política da Frimesa
C5: Acesso às Tecnologias disponíveis na Frimesa	US5: Acesso às Tecnologias disponíveis na Frimesa

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria **C1 - Conhecimento e Aprendizado da Geração Z Proporcionados pela Frimesa** foi formada pelas unidades de significado:

- US1: Conhecimento Adquirido pela Geração Z na Frimesa.
- US2: Aprendizado da Geração Z na Frimesa.

Essa categoria indica que a geração Z no contexto empresarial vem em sua grande maioria em busca do primeiro emprego, sem conhecimento, a empresa tem o papel de ensinar toda a rotina que a geração Z irá utilizar no processo do dia a dia organizacional. A Frimesa

tem uma preocupação desde que o jovem inicia o seu processo de integração na empresa. A formação desta categoria teve como base as seguintes falas dos entrevistados:

Aprendizado:

GZ1 “sim que eu aprendi boa parte que eu sei lá dentro.....lá que eu pratico....tanto a questão administrativa quanto a tecnológica.....pretendo aprender muito mais para seguir uma profissão... eu não sabia nada no meu setor e eles me ensinaram tudo....”.

GZ4 “sempre existe uma coisa nova, uma coisa para apreender..... todo dia é uma surpresa, então é um aprendizado novo”.

Conhecimento:

GZ4 “o conhecimento é muito bom que eles oferecem aqui que eles ofertam para nós aqui, enquanto jovens....”.

GZ6 “conhecimento ainda é um pouco vago, mais eu estou adquirindo experiência...a empresa ela me proporcionou esse conhecimento tipo muito, muito facilmente porque eles te incentivam a isso”.

GZ5 “então o conhecimento dentro da empresa, sobre ela é meio difícil para mim.... com algumas pessoas sim eu compartilho bastante conhecimento é compartilho coisas do dia a dia, eu até as vezes”.

A categoria **C2 - Trabalho em equipe na Geração Z** foi formada pela unidade de significado:

- US6: Trabalho em equipe na Geração Z.

A geração Z utiliza as tecnologias, de uma forma bem rápida, mas conforme a entrevista aplicada ficou perceptível que a sua grande maioria não utiliza deste diferencial competitivo no mercado de trabalho, principalmente na Frimesa que é o trabalho em equipe.

Trechos das entrevistas que foram utilizados para formar esta categoria são:

GZ1 “trabalhar em equipe trabalhar todo mundo unido buscando, um em busca de um propósito”.

GZ4 “eu me sinto como se fizesse parte de um lugar”.

GZ5 “eu acho que fica mais feliz um local onde se trabalha em equipe.... “Trabalhar em equipe, é uma coisa meio complicada”.

A categoria **C3 - Comprometimento da Geração Z na Frimesa** foi formada pela unidade de significado:

- US3: Comprometimento da Geração Z na Frimesa.

Conforme análise da categoria 3, a grande maioria dos entrevistados dos jovens da geração Z, sente-se comprometido com a realidade organizacional, mesmo com as dificuldades que eles abordaram que têm, como: timidez, falta de conhecimento e falta de habilidade para trabalhar em equipe, mas que podem sim, serem comprometidos. Na sequência são relacionadas as falas dos entrevistados para a categoria:

GZ1 “do trabalho dos horários, foi bem tranquilo ai eu fui pegando e conforme os dias e continuei.... eu faço parte da empresa.... o trabalho que eu realizo lá é bastante importante”.

GZ5 “Eu me sinto comprometido... eu estou nesse meio, então para ajudar no futuro da Frimesa... e a maioria das informações que a gente compartilha porque o que eu mais gosto é sobre livros e séries.... dificultoso porque eu sou uma pessoa tímida”

GZ6 “porque como jovem aprendiz eu posso estar comprometido com algumas coisas..... jovem aprendiz tem uma privação a isso porque a gente não tem todo o acesso nas coisas da empresa”.

A categoria **C4 – Normas e Memória política da Frimesa** foi formada pela unidade de significado:

- US4: Regras-Memória política da Frimesa.

Em resposta a categorização sobre normas e memória política, os entrevistados da geração Z responderam em sua maioria que conseguem lidar com normas, regras e que mesmo alguns respondendo de forma negativa a algumas informações sobre o que é institucionalizado na empresa. As normas são repassadas aos jovens da geração Z no dia que adentram na empresa no processo de integração organizacional com reuniões, palestras, apresentação da empresa, do setor, do sistema/*software* a ser utilizado.

A Memória Política é aquela que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado na organização esta é a componente da MO que é capaz de armazenar o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação dos significados e práticas das organizações. Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados para a criação desta categoria:

GZ2 “tem alguns trabalhos que eu como jovem aprendiz que eu não posso exercer”.

GZ3 “deixam bem explicados o que você tem que fazer.... o que eles esperam de você, eles deixam bem claro.... “pergunte, qualquer dúvida que você tiver, chegar e perguntar que eles vão esclarecer”.

GZ5 “passaram toda as regras, todos os termos para trabalhar na empresa, tudo que você tem que respeitar, tudo que você tem de direito..... eles te propõem tudo o que você vai ter que apresentar na empresa”.

GZ6 “líderes, eles são muito amigáveis, assim, ao mesmo tempo que eles têm aquela sobreposição sobre você, eles também são amigos.....”.

GZ4 “eles estão sempre junto com você, então isso eu acho que é muito bom, na hora de aprender também..... eu to trabalhando aqui, quando eles falam na Frimesa é como um todo”.

Categoria **C5 - Acesso às Tecnologias Disponíveis na Frimesa** foi formada pela unidade de significado:

- US5: Acesso às Tecnologias disponíveis na Frimesa.

Os entrevistados responderam ter o domínio da tecnologia. Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados para a criação desta categoria:

GZ1 “lidando com papéis, e a questão da tecnologia eu consigo pegar bem esses requisitos que contem nessas áreas... mexo muito bem no sistema deles.... “.

GZ3 “então usa muito o computador, um programa próprio... a gente usa bastante o software...”.

GZ4 “uso bastante o OREO, que é um sistema interno da Frimesa, que é um software, ele serve na verdade, todo setor da Frimesa usa....”.

GZ5 “o Sênior que atua tem o acesso a todas as informações né Todas as informações de todos os funcionários desde setor idade tudo isso você tem que ter liberação para usar”.

GZ6 “não é difícil usar as coisas, em questão de uma semana no máximo você aprende a usar qualquer um dos *softwares* que eles têm à disposição”.

Com as entrevistas feitas com os jovens da geração Z, evidenciam-se que os objetivos específicos da pesquisa estão relacionados com as categorias. Os entrevistados indicaram que utilizam sistemas de informação para agilizar seu dia a dia de trabalho na Frimesa. Estes são indícios de que a empresa gerencia a memória organizacional em vários

âmbitos, dependendo do setor e tempo que o jovem trabalha na empresa e a forma como utiliza a memória organizacional.

Já, na questão do conhecimento e comportamento da geração Z e seu impacto na memória organizacional, os entrevistados em sua maioria fazem a diferença, mesmo iniciando com seu primeiro emprego, o treinamento/aprendizado é um dos focos para atingir essa questão.

O relacionamento com normas procedimentos e as componentes da MO, que são: cultural, política e comunicativa a geração Z tem um relacionamento que em alguns momentos os jovens entendem como fazer a diferença, com as normas e procedimentos da cultura organizacional, já outros não estão muito preocupados com seus trabalhos e rotinas e o que a sua atitude negativa pode prejudicar a memória e rotinas da organização. Na sequência, o Quadro 8 indica o relacionamento entre os objetivos e as categorias.

Quadro 8: Relação dos Objetivos da Pesquisa com as Categorias - Zs

Objetivos Específicos	Categoria (s) Relacionada (s)
Objetivo Específico a: Identificar como a Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR) gerencia a sua memória organizacional;	C1: Conhecimento e Aprendizado da Geração Z Proporcionados pela Frimesa
Objetivo Específico b: Avaliar como o conhecimento e comportamentos da geração Z influenciam a memória organizacional na empresa;	C2: Trabalho em equipe na Geração Z C3: Comprometimento da Geração Z na Frimesa
Objetivo Específico c: Analisar se a geração Z se relaciona com as componentes Cultural, Política e Comunicativa da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR).	C4: Normas e Memória Política da Frimesa C5 - Acesso às Tecnologias Disponíveis na Frimesa

Fonte: Elaborado pela autora

Com o Quadro 8 pode-se inferir que os objetivos específicos foram atingidos em suas expectativas, pois observa-se que componentes da memória organizacional da empresa influenciam os hábitos e comportamentos da geração Z, desde a importância de suas normas, valores e sua política, os quais contém aspectos inerentes aos objetivos estratégicos da empresa, proporcionando assim, aos jovens da geração Z o conhecimento destes importantes atributos organizacionais.

5.2.2 Resultados dos Líderes

Os líderes/gestores entrevistados já estão na empresa há muitos anos, e sua maioria está entre a geração X e Y.

A partir das Unidades de Registro (UR), agrupando-as por similaridade, procedeu-se a formação das Unidades de Significados (US), e a partir destas formaram-se as Categorias, o que significa ter-se chegado aos elementos essenciais que resumem os aspectos mais importantes das entrevistas realizadas. Dessa forma formaram-se cinco categorias indicadas no Quadro 9, que são detalhadas a seguir.

Quadro 9: Categorias dos Líderes criadas a partir da condensação das US's

Categoria	Unidade (s) de Significado
C1: Aspectos positivos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa	US1: Aspectos positivos da Geração Z ligados à MO
C2: A Absorção das normas e a memória política pela geração Z	US2: A geração Z e as normas da organização US6: A geração Z e a memória política
C3: Aspectos negativos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa	US3: Aspectos negativos da geração Z ligados à MO
C4: A geração Z e a Memória Comunicativa	US4: A geração Z e a Memória Comunicativa (como eles utilizam)
C5: A geração Z e a Memória Organizacional e Memória Cultural	US5a: Influência da geração Z na Memória Organizacional US5b: Influência da geração Z na Memória Cultural

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria **C1: Aspectos positivos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa** foi formada pela unidade de significado:

- US1: Aspectos positivos da Geração Z ligados à Memória Organizacional

No que diz respeito aos aspectos positivos os líderes responderam que alguns jovens da geração Z trabalham em seu setor de forma pacífica utilizando a tecnologia a seu favor,

desde o início de seu aprendizado. Oliveira (2010) descreve que o relacionamento entre as gerações é o equilíbrio para a realidade organizacional. É uma geração que possui facilidade com as tecnologias, principalmente as novas.

Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados para a criação desta categoria.

L3 “a vontade de conseguir as coisas com maior rapidez e eles têm uma necessidade de conseguirem as coisas de forma rápida.... particularmente os jovens que atuam na minha área no meu setor a gente consegue trabalhar de uma forma tranquila... quando se trata de tecnologia eles tem uma facilidade bastante grande e eles sempre vem e comentam, e o próprio celular por exemplo eles tem uma facilidade enorme”.

L2 “tem alguns que são muito solícitos a gente percebe isso, que se colocam a disposição que estão sempre prontos para ajudar outros por sua vez fazem estritamente o necessário..... alguns são, eles vêm com uma maturidade maior, comprometimento responsabilidade já mais aguçada... muitas vezes você está aí concentrado no trabalho, vem o jovem com aquele espírito contando uma piada ou rindo, contando das experiências que ele teve no final de semana, enfim, acredito que isso enriquece bastantes o nosso ambiente”.

L1 “conseguem falar no telefone celular, conseguem prestar atenção ao redor... tem alguns que estão interessados em crescer junto com a empresa, os que são bons, que tenha maturidade, que tenha percepção de crescimento, de conhecimento, que querem fazer parte”.

L6 “expansiva ela tem o raciocínio mais rápido né.... a geração Z, quando ela adentra para um departamento, a primeira coisa que é repassado também para ele né, é como que funciona o todo, e principalmente, como vai funcionar a área que ele vai atuar naquele período”.

A categoria **C2: A Absorção das normas e a memória política pela geração Z** foi formada pelas unidades de significado:

- US2: A geração Z e as normas da organização
- US6: A geração Z e a memória política

Memória política é aquela que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado na organização, é a componente da memória organizacional que é capaz de armazenar o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação dos significados e práticas das organizações.

Os líderes abordaram em vários momentos que a empresa possui um constante desafio com a geração Z, pois precisa adaptar-se para preparar os treinamentos, normas e práticas organizacionais na rotina desses jovens para que de alguma forma possam armazenar

o conhecimento que lhe é repassado. Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados para a criação desta categoria.

Memória Política

L1 “não na sua maioria tá, vai muito do aspecto cultural e a educação familiar mesmo... as gerações vem surgindo a cada dia e aí nós precisamos estar preparados pra aceitá-los, entendê-los e principalmente o setor que eu trabalho também precisa tentar reter principalmente essas pessoas os desafios são imensos, mas nós estamos aí pra fazer isso... conhecimento deles é muito volátil, não são todos que querem dividir conhecimento, e alguns já estão fazendo faculdade inclusive, mas eles não querem deixar o conhecimento ou fazer a diferença”.

L3 “tem que ser cobrado, tem que ser puxado, tem que ser falado, desde regras, regras comuns, você não pode bater o teu cartão ponto depois do teu horário não é a Frimesa é o Ministério Público do Trabalho que vem e audita o cartão ponto do jovem aprendiz... um profissional muito mais preparado é, já conhece toda a cultura, conhece toda a política da empresa como é que funciona como é que tem que se comportar e como ele pode contribuir no desenvolvimento”.

L2 “na integração é repassado quais são os valores da empresa, então algumas políticas de comum, do comum é repassado todos na integração... tem alguns ali, que insistem em faltar, né esse problema a gente já teve ali foi conversado né e eles pararam... às vezes da impressão que eles estão saindo de uma balada e tão vindo para o trabalho”.

Normas da Organização

L3 “frequentemente a gente precisa relembrar algumas normas para que eles não fujam da rotina que tem no dia a dia... alguns deles cumprem com as normas e regras... especialmente para o jovem você precisa reforçar isso constantemente, é uma coisa como o jovem tem essa tendência mais dispersa, né a concentração é um pouco mais difícil então se você irá repassar todas as normas e colocar né os, não só as normas as regras até as ações as atividades que ele precisa desenvolver”.

L4 “não estão interessados em cumprir com regras e com rotinas... nem todos conseguem se adequar a novas regras na minha visão talvez nem todos talvez eu precisasse realmente convencê-los de que eles são importantes e que eles precisam participar desse mundo do trabalho e tudo mais e contribuir também mas acredito que teríamos temos na verdade uma dificuldade um pouco maior... demais procedimentos as normas eles cumprem direitinho eles também passam por treinamentos aqui dentro né então isso eu vejo assim que não é o problema para eles ficar cumprindo o que é colocado”.

L2 “é uma geração que eu vejo assim, que não está muito ligada a normas...”.

L6 “eu vejo assim que eles respeitam bastante as normas as regras os procedimentos também... empresa e vai te sim algumas regras, regras sempre vão ter que ser cumpridos”.

A categoria **C3: Aspectos negativos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa** foi formada pelas unidades de significado:

- US1: Aspectos negativos da Geração Z ligados à MO

Nesta categoria os entrevistados foram criteriosos e abordaram alguns aspectos negativos no que diz respeito aos jovens da geração Z.

Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados na criação desta categoria.

L1 “muito impacientes...querem tudo pra ontem... tem que tá sempre reforçando, sempre chamando atenção... sempre falando, não fica plantado na frente do cartão ponto, tem horário pra cumprir... eles têm muitas dúvidas que se acham extremamente safos né, eles entendem de tudo mas como diriam os antigos eles têm conhecimento de rabo de orelha de livro e acham que sabem de tudo né... ficam caracterizados sim como os preguiçosos como os desinteressados né, eles só querem ir pra área de TI... eles não tem a preocupação em construir algo né”.

L3 “eles visualizam um crescimento mais rápido, mas as vezes as coisas não acontecem daquela maneira como eles gostariam e acabam um e outro realmente se frustrando por conta disso... O desafio é grande na verdade”.

L4 “eles fazem aquilo que a gente solicita, apenas aquilo que é solicitado, não tem aquela iniciativa, é difícil a gente ver...mas também tímida muito tímida no sentido às vezes de tomar iniciativas...muitas vezes também é assim, o jovem não gostaria de estar aqui, mas por uma imposição as vezes né do pai que procura também a, como é que digo, procura, que ele entre para o mercado de trabalho que ele tenha uma experiência, mas naquele momento ele não gostaria de estar aqui”.

L6 “não há um questionamento por parte dos jovens, eles não buscam só se ele tiver mesmo um interesse né... ficam aguardando instruções”.

A categoria **C4: A geração Z e a Memória Comunicativa** foi formada pelas unidades de significado:

- US4: A geração Z e a Memória Comunicativa (como eles utilizam)

A memória comunicativa é a memória de curto prazo, que é utilizada no compartilhamento de experiências coletivas, importante para as atividades da organização e situações de negociação (RAMOS 2011). Nesta categoria os líderes observam e pontuam na sua entrevista que os jovens da geração Z, não costumam compartilhar experiências, concluem que tem algumas exceções, mas são raros os casos.

Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados que deram base para a criação desta categoria.

L1 “tem treinamentos esse ano a gente tá fazendo uma reunião por mês, então a com temas diferenciados... despertar essa maturidade mesmo pra crescimento e conhecimento profissional mesmo....mostrar que sim que eles podem fazer diferença mas vai depender somente deles, então neste sentido sim, né quando eles conseguem construir algo... não compartilha, né eles não compartilham, tem um conhecimento, é deixado muito claro algumas coisas, e realmente fica muito explícito algumas coisas, tem todo um sistema interno né”.

L4 “quando os jovens entram eles são colocados juntos com pessoas mais experientes né, pelo menos no meu setor, aqueles que tem mais experiências vão passar pra eles como a empresa quer, como a gente quer né... uma pessoa nossa nova no grupo ou eles procuram ensinar daquela forma como ele aprenderam ali... também mostrar realmente o funcionamento da empresa, procurar também colocar ele as vezes na área correta... são os treinamentos que a empresa oferece pra eles, eles estão em constante treinamento toda semana aí eles participam do curso deles né e aí tem alguns que são desenvolvidos”.

L2 “procuramos trazer pro jovem não só aquela atividade que ele está aprendendo ali, na área que ele foi designado, mas um conhecimento geral é pra vida que ele vai levar... faz um trabalho muito forte em cima disso, treinamento, palestras atividades pra que eles se sintam integrados, principalmente né, no contexto da empresa pra que eles entendam também um pouco da cultura da empresa e que eles venham sanar... ele vem contribuir até mesmo porque tudo muda muito rapidamente né e os nossos processos mudam, as pessoas mudam o ambiente muda muito rapidamente e nós precisamos estar antenados porque esses jovens além de trazer todo esse gás novo”.

L3 “treinamentos, cursos assim com uma certa frequência para que a gente consiga retê-los por maior tempo na cooperativa... os desafios são grandes, mas a gente vai estar conseguindo aí trabalhar de uma forma é desafiadora, mais estaremos conseguindo trabalhar sim com essa geração... “Acredito que sim Ana, principalmente em relação aos treinamentos que são oferecidos com frequência”.

A categoria **C5: A geração Z e a Memória Organizacional e Memória Cultural** foi formada pelas unidades de significado:

- US5a: Influência da geração Z na Memória Organizacional
- US5b: Influência da geração Z na Memória Cultural

A memória organizacional agrega à organização o conhecimento que foi utilizado anteriormente, trazendo benefícios que já deram resultados positivos e são reutilizados novamente.

Memória Cultural é a memória de longo prazo e nesta memória estão guardados elementos vitais, como os valores das organizações, diferenciando-as.

Com base nestes conceitos, ao entrevistar os líderes explicaram que a empresa possui memória organizacional, que a Frimesa armazena e reutiliza as informações com base no sistema de informação e que cada profissional, principalmente os jovens da geração Z utilizam sim essas informações cada um com uma senha de acesso, conforme sua necessidade de utilização. Os demais colaboradores também ensinam como deve ser executado as tarefas da rotina da empresa. A história da Frimesa é repassada para os jovens da geração Z na sua integração, para eles entenderem a cultura da organização. Seguem alguns trechos de falas dos entrevistados utilizados para a criação desta categoria.

Memória Organizacional

L1 “tem que ser insistente e dependendo da área se não tem essa paciência para ensinar... Ela tem a utilização de software... hoje nós temos o portal... o portal do colaborador tem um espaço do colaborador, que é onde fica a biblioteca que tem toda a história da Frimesa... eu acho que vem, em termos de cultura, não sei se necessariamente no termo da memória vem, vem se buscando repassar, difundir quem é principalmente para todas as lideranças para aquelas pessoas que acompanham quem é a cooperativa a política da cooperativa... existe a memória, principalmente agora neste momento que a empresa está vivendo, fazendo 40 anos, então tem se frisar bastante em reuniões relâmpagos em comunicados, em campanhas que vão sendo feitas, a importância dessa história, né, isso fica muito claro dentro da empresa, a importância da história da cooperativa, para o crescimento da cooperativa... programa interno onde você tem lá tudo né, não são todas as pessoas que tem acesso”.

L2 “saiu sobre a história da marca da Frimesa também então nesses meios de comunicação que a empresa disponibiliza para os funcionários... o jovem contribui muito ele enriquece essa miscelânea de faixas etárias que a gente tem aqui que enriquece realmente nosso quadro o ambiente, todo o ambiente mais leve, mais descontraído, isso mesmo ele traz aquela energia, aquela alegria, descontração”.

Memória Cultural

L2 “se você tem uma memória cultural mais tradicional aquela coisa né, mais séria e tal o jovem traz essa leveza essa alegria e contribui para que a nossa organização tenha assim um, esse ambiente mesmo, essa energia renovada”.

L6 “é oportunidade para eles aprenderem para eles trabalhar, eles passam por diversas áreas, para ter conhecimento, essa é uma oportunidade que a empresa está fornecendo para eles... a gente procura identificar o perfil né e encaminhar ele para a área mais correta que isso vai dar uma oportunidade melhor para ele lá na frente... temos pessoas aqui que entraram como jovem aprendiz na empresa tiveram essa necessidade tiveram esse conhecimento e se aprimoraram participaram da evolução da empresa”.

L4 “buscamos visualizar o conhecimento deles para a retenção... a gente tem a reunião relâmpago todo, toda segunda-feira eles já ficam sabendo né das informações da semana ou das coisas que vão acontecer... se vier uma pessoa nova no grupo, eles vão passar da maneira como eles aprenderam”.

Em entrevista aos líderes/gestores nesta categoria, os objetivos específicos a, b e c foram atingidos, ficando a relação entre as entrevistas aos jovens da geração Z, que em alguns momentos tiveram uma relação direta nas análises. O Quadro 10 indica o relacionamento entre os objetivos e as categorias.

Quadro 10: Relação dos Objetivos da Pesquisa com as Categorias Líderes/Gestores

Objetivos Específicos	Categoria (s) Relacionada (s)
Objetivo Específico a: Identificar como a Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR) gerencia a sua memória organizacional;	C2: A Absorção das normas e a memória política pela geração Z
Objetivo Específico b: Avaliar como o conhecimento e comportamentos da geração Z influenciam a memória organizacional na empresa;	C1: Aspectos positivos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa C3: Aspectos negativos da Geração Z relacionados à MO da Frimesa
Objetivo Específico c: Analisar se a geração Z se relaciona com as componentes Cultural, Política e Comunicativa da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR).	C4: A geração Z e a Memória Comunicativa C5: A geração Z e a Memória Organizacional e a sua Componente Memória Cultural

Fonte: Elaborado pela autora

Infere-se a partir do Quadro 10, com as entrevistas feitas com os líderes/gestores, que os objetivos específicos a, b e c foram atingidos no decorrer da pesquisa, mesmo considerando-se os referenciais bibliográficos escassos sobre a geração Z. Com as entrevistas realizadas foi possível constatar pontos positivos e negativos no comportamento da Geração Z em relação à Memória Organizacional, bem como, verificar que existe relação da Geração Z nas componentes Cultural, Política e Comunicativa da MO.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A pessoa certa no lugar certo”.

Este é um dos aspectos organizacionais mais discutidos em pleno século XXI, fazendo com que os profissionais busquem qualificação para entender e reter esses novos profissionais. Com base nisto, a pesquisa visou analisar aspectos da geração Z, que segundo Mendes (2012) são os nascidos entre 1996 e 2009, e que gerou uma lacuna à ser estudada com intuito de responder à seguinte questão de pesquisa: **como a geração Z se relaciona com as Componentes da Memória Organizacional de uma Unidade Frigorífica de Medianeira (PR)?**

O contexto abordado nesta pesquisa se reflete nas realidades organizacionais em função da sua pouca utilização da forma como é apresentada a memória organizacional, como é referenciada por Conklin (2001) entre outros.

Para atingir o objetivo específico a) Identificar como a Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR) gerencia a sua memória organizacional, observou-se nas entrevistas, tanto com os jovens da Geração Z e os líderes/gestores da Frimesa, que ambos evidenciaram que a empresa preserva a sua memória organizacional, utilizando as estratégias que foram utilizadas e deram certo, sendo repassadas para a geração Z na execução de suas rotinas. Ainda a empresa possui um sistema de informação criado de setor de tecnologia de informação da empresa que armazena essas informações para serem reutilizadas futuramente.

Com relação ao objetivo específico b) Avaliar como o conhecimento e comportamentos da geração Z influenciam a memória organizacional da empresa: nas entrevistas com sujeitos da geração Z, eles enfatizaram que não têm muito conhecimento para compartilhar, mas que a empresa agrega conhecimento ao jovem, que pode resultar na sua contratação. Os líderes apontaram uma realidade que eles precisam trabalhar no futuro profissional (geração Z) que pretende, alguns é claro, permanecer na empresa agregando valor ao seu conhecimento e fazendo a diferença nas rotinas da empresa.

No último objetivo c) analisar se a geração Z se relaciona com as componentes Cultural, Política e Comunicativa da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central, os entrevistados da geração Z indicaram que possuem capacidade de entender e colocar em prática as normas e procedimentos da empresa. Já, os líderes/gestores abordaram que boa parte dos jovens da geração Z, não sabe lidar muito bem com normas e regulamentos,

devido ao seu imediatismo e pelo fato de gostarem muito de tecnologia, que é um fator positivo, mas que prejudica o seu relacionamento com as pessoas, por gostarem de viver em seu mundo isolado.

As descobertas relevantes da pesquisa são: a empresa possui um sistema de informação para armazenamento da memória organizacional; a Frimesa tem a preocupação de transmitir aos jovens da geração Z suas rotinas diárias, desde a sua integração, como são executadas as tarefas; transmitir a sua missão, visão e valores organizacionais, principalmente zelando pela imagem da empresa.

O conhecimento e o comportamento impactam na memória organizacional pois, os jovens da geração Z, de início, possuem pouco conhecimento e estão iniciando sua vida profissional como jovens aprendizes, o que exige da empresa um planejamento para reter esses jovens conforme as normas, rotinas e procedimentos organizacionais. Isto gera relacionamentos entre a memória cultural, política e comunicativa, não apenas de curto prazo, impactando na rotina da empresa.

Por terem pouco conhecimento e pouco tempo na empresa, a geração Z não pode ser avaliada de uma forma mais expressiva sendo um limitador nas entrevistas, mas os participantes desta geração demonstraram em suas respostas, coerência com o seu conhecimento naquele momento.

Com base em todas essas informações coletadas na entrevista e transcritas para a presente dissertação a empresa como um todo em conjunto com o setor de Gestão de Pessoas da Frimesa poderá utilizar para análises em curto, médio e longo prazo, dando uma sustentabilidade em suas tomadas de decisões sobre a geração Z, de forma concomitante nos dados abordados sobre as componentes política, comunicativa e cultural da memória organizacional.

Para continuidade de pesquisas futuras, seria relevante a sua continuidade, com uma amostra mais ampla, isto é, um maior número de indivíduos da geração Z, inclusive alguns já efetivados. A participação de um número maior de líderes da empresa, de diversos setores, pois os temas são relevantes e instigantes para a academia, como no âmbito organizacional. Uma outra sugestão de continuidade seria a utilização de outras técnicas de análise qualitativa como o grupo de foco (*focus group*), ou análise de história de vida.

REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. et al. **Toward a technology for organizational memories**. IEEE Intelligent Systems, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, May 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BELL, D. **The axial age of technology foreword**: In D. Bell, The Coming of the Post-Industrial Society, New York: Basic Books, Special Anniversary Edition, 1999.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. I Tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CONKLIN, J. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2016.
- COSSMANN, Ana Paula. LACERDA, Aline Cristiane Rocha Lacerda. LOPES, Carlos Eduardo Tavares. ANDRADE, Helmar Silva de. ZILBER, Moises Ari. **Inovação organizacional e estratégia**: um estudo de caso na empresa Foz Tintas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.3, TRIII 2016. ISSN 1980-7031.
- COSTA, H. J. F. **A estrutura da memória organizacional**: uma nova proposta. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação. Universidade do Minho, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**-3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington, 2005.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DESLAURIERS, J. & KÉRISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa**. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DRUCKER, R. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLI, Silvana Aparecida. **Centro de memória e ciência da informação: uma interação necessária**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Fontanelli-Memoria.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2016.

FORQUIN, Jean-Claude. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. 2003. Tradução de Jean-Yves de Neufville. In: CONGRESSO.

FRIMESA. **Dados e história da Frimesa**. Disponível em: <<http://www.frimesa.com.br>>. Acesso em: 25 de setembro. 2016.

FRIMESA. **Dados e história da Frimesa**. Disponível em: <<http://www.frimesa.com.br>>. Acesso em: 02 jul. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAEBIN, Cleusa M. G. ; SANTOS, N. M. W. (Org.) . **Memória social: questões teóricas e metodológicas**. 1. ed. Canoas: Unilasalle Editora, 2013.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, p. 208-229, 1994.

HART, Karen. A. **Generations in the workplace: finding common ground**. 2006. Disponível em: www.mlo-online.com. Acesso em: 20 out. 2016.

HIRST, W., MANIER, D. **Towards a psychology of collective memory**. Memory, 2008. DOI 10.1080/09658210701811912.

HUBER, G. P. **Organizational learning**: the contributing processes and the literatures, Organization Science, 1991.

IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), 2016. **Gerações Y e Z: juventude digital**, 2015. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf>. Acesso em: 23 out. 2016.

JOVEM APRENDIZ. **Lei da aprendizagem**. Disponível em: <https://www.jovemaprendizbr.com.br/lei-da-aprendizagem/>. Acesso em: 10 maio 2017.

JUBILATO, Luiz Claudio. **Tele criar**: a geração Z. 07 out. 2009. Disponível em: <<http://www.telehistoria.com.br/colunas/index.asp?id=2079>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

LEHNER, F; MAIER, RK. **How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?** Information Systems Frontiers. [online]. v.2, n. 3\4, p.277-298, 2000. Available from internet: <http://www.springerlink.com>. Acesso em: 01 set. 2016.

LEI DO JOVEM APRENDIZ. **Legislação do menor aprendiz**. 2000. Disponível em: <http://www.jovem-aprendiz.org/leia-sobre-legislacao-do-menor-aprendiz-2000/>. Acesso em 12 abr. 2017.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Galileu, [Rio de Janeiro], Editora Globo, n. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 06 out. 2016.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, T. **Geração Y**: Forjada pelas novas tecnologias. RBA – Revista Brasileira de Administração. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. 1.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2003.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 3. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2012.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, I. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, Maria Isabel e SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PEREZ, G. **Adoção de inovações tecnológicas**: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PEREZ, G.; RAMOS, I. **Understanding Organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP)**. Journal of Information Systems and Technology Management, v. 10, n. 3, 2013.

PEREZ, G.; RAMOS, I.; CESAR, A. M. R. V; MEDEIROS JÚNIOR, A. **O uso dos sistemas de informação e suas implicações nas componentes da memória organizacional**: um estudo com empresas brasileiras. XL Enanpad 2016.

PORTER, M. E. **Vantagens competitivas**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAMOS, I. **Organizational memory**: a neuroscience-based comprehensive model. In 7th Organization Science Winter Conference (OSWC-XVII) on Organizational Memory, Sheraton Steamboat Hotel and Conference Center, Steamboat Springs, Colorado, USA, February 10-13, 2011.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, 2008.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **A competence perspective on strategic learning and knowledge management**. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. Strategic learning and knowledge management. Chichester: John Wiley, 1997.

SANTOS, André Laizo. **A Geração Y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas, 2011. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php. Acesso em: 12 ago. 2016.

SERRANO, Daniel P. **Geração Z**. 17 jul. 2010. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm. Acesso em: 14 set. 2016.

SHIBAO, Fabio Ytoshi.; SANTOS, Mario Roberto dos.; POPADIUK, Silvio. **A percepção dos colaboradores quanto às práticas de preservação dos conhecimentos organizacionais em uma empresa do setor químico**. 1. ed. doi: 10.4025/enfoque.v29i3.11968. Artigo publicado nos anais do V Congresso Nacional em Excelência em Gestão - VCNEG (setembro 2010).

SIMON, Herbert A. **A behavioral model of rational choice**. The Quarterly Journal of Economics, v. 69, n. 1, p 99-118, Feb.1955.

SOELTL, Francisco Antônio. **E-learning no Brasil – retrospectiva, melhores práticas**. Qualitymark 2010. Disponível em: <http://www.elearningbrasil.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SOLTERO, A. Pérez. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet**. Doctoral dissertation, University of Monterrey, México 1997.

SPILLER, A. R. **Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico**: estudo de caso em uma indústria multinacional eletroeletrônica no Brasil. 2005. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas – Centro Universitário Álvares Penteado – Fecap, São Paulo, 2005).

STAKE, R. E; ZWASS. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000.

STEIN, E. W.; ZWASS, V. **Actualizing organizational memory with information**. In: Systems. Information Systems Research, v. 6, n. 2, p. 85–117, 1995.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital**: a crescente e irreversível ascensão da geração Net. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., & NAKATA, L. E. (2008). **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALSH, J. P; UNGSON, G. R. **Organizational memory**. Academy of Management Review, Biarcliff Manor, v.16, n.1, p. 57-91, 1991.

WIESEL, Gilberto. **Geração Z**: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada? 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541/>>. Acesso em: 01 out. 2016.

WONG, Melissa.; GARDINER, Elliroma; LANG, Whitney.; COULON, Leah. **Generational differences in personality and motivation** – Do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, nº 8, 2008.

WORCMAN, Karen. **Memória do futuro**: um desafio. In NASSAR, Paulo (org). Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans. Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace. AMACOM, New York, NY, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema da pesquisa: Como a geração Z se relaciona com as Componentes da Memória Organizacional de uma Unidade Frigorífica de Medianeira (PR)?

Objetivos da pesquisa		Fundamentação teórica	Pontos de investigação	Técnicas de coleta dos dados	Técnicas de análise dos dados	
						Objetivos da pesquisa
Geral		Objetivos da pesquisa	Objetivos da pesquisa	Objetivos da pesquisa	Objetivos da pesquisa	Objetivos da pesquisa
Entender a relação da geração Z com as componentes da memória organizacional da cooperativa Frimesa, unidade UFM.	Específicos					
	A) Identificar como a Frimesa unidade UFM gerencia a sua Memória Organizacional;	Perez, G.; Ramos, I.; Cesar, A. M. R. V.; Medeiros Júnior (2016); Spiller (2003); Lehner e Maier (2000); Conklin (2001)	A) Identificação gerenciais atuais. <ul style="list-style-type: none"> Quais as ações gerenciais utilizadas pela empresa para armazenar a memória organizacional? 	Entrevista qualitativa com roteiro não estruturado	Tratamento e análise de conteúdo segundo Bardin (2009).	
	B) Avaliar como o conhecimento e comportamentos da geração Z impactam a memória organizacional na empresa;	Nonaka e Takeuchi (1995); Davenport e Prusak (1998); Choo (2003); Porter (1998);	B) Impacto do conhecimento sobre a memória organizacional <ul style="list-style-type: none"> Como é o conhecimento da geração Z na empresa? Como o comportamento da geração Z impacta a realidade organizacional da Frimesa? 	Entrevista qualitativa com roteiro não estruturado	Tratamento e análise de conteúdo segundo Bardin (2009).	
C) Analisar se a geração Z se relaciona com as componentes Cultural, Política e Comunicativa da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central - UFM	Ramos, (2011); Mendes (2012); Tapscott (1999); Sereno, (2010); Walsch e Ungs-ton (1991);	C) Influência sobre as componentes da memória organizacional <ul style="list-style-type: none"> Como a geração Z influencia as componentes da memória organizacional? As componentes da memória são: <ul style="list-style-type: none"> -Comunicativa; -Cultural; -Política. 	Entrevista qualitativa com roteiro não estruturado	Tratamento e análise de conteúdo segundo Bardin (2009).		

APÊNDICE B : ROTEIRO DE ENTREVISTA

A RELAÇÃO DA GERAÇÃO Z NA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL - UNIDADE FRIGORÍFICA DE MEDIANEIRA-PR

Universidade Presbiteriana Mackenzie – CCSA

Órgão de Fomento: Fundo Mackenzie de Pesquisa – MACKPESQUISA

Mestranda: Ana Paula Cossmann

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez

Esta pesquisa pretende analisar e descrever a relação da geração Z com as componentes da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central - Unidade Frigorífica de Medianeira (UFM). Serão aplicadas entrevistas para se conhecer a postura da geração Z perante as componentes da memória organizacional que são: memória cultural; memória sensorial; memória comunicativa e memória política.

Objetivo do Estudo:

O objetivo geral analisar a relação da geração Z com as componentes da memória organizacional da Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira (PR).

Problema de Pesquisa:

A necessidade do conhecimento em todas as empresas é algo relevante. A pessoa certa no lugar certo poderá utilizar da melhor forma os seus conhecimentos. Neste aspecto, as gerações podem impactar no armazenamento destes conhecimentos, para serem analisados e utilizados futuramente.

Pergunta de Pesquisa:

Como a geração Z influencia as Componentes da Memória Organizacional de uma- Unidade Frigorífica de Medianeira (PR)?

Técnica de coleta de dados:

- Entrevista com roteiro estruturado realizada face-a-face em ambiente privativo.

A entrevista do Roteiro 1 (Zs) é composta de 13 questões e levará em torno de 10 a 15 minutos.

A entrevista do Roteiro 2 (líderes/Gestores) é composta de 12 questões e levará em torno de 15 a 20 minutos.

Roteiro 1- Aplicado com geração Z na Frimesa unidade de Medianeira-PR
--

Para sua familiarização com o tema memória organizacional segue uma breve contextualização. Walsh e Ungson (1991) abordam que são as informações e conhecimentos contidos na história da organização e que os mesmos podem ser utilizados futuramente para tomadas de decisões.

1- Caracterização do respondente

Formação escolar:

Tempo na Organização:

Área de atuação na empresa:

Cargo:

2- Faça uma breve descrição de seu conhecimento profissional.

3- Você entende que a empresa colaborou para este conhecimento?

4- Você sabe qual é a missão da empresa? Se sim ou não, explicar o porquê.

5- Você consegue reter os ensinamentos e atividades propostas pela empresa? Explique.

6- Como é a sua utilização dos sistemas internos (software) na empresa?

7- Você se sente comprometido com o futuro da empresa? Comente a respeito.

8- Como é sua relação com os colegas? Compartilha informações e conhecimento que adquire.

9- Como é trabalhar em equipe?

10- Como foi seu processo de integração quando iniciou na empresa?

11- Como você identifica os líderes na empresa, tem algum?

12- Você gostaria de acrescentar algo ao tema desta pesquisa?

13- Como foi responder a este questionário? Tem alguma sugestão para mudança?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro 2- Aplicado aos líderes/gestores dos setores na Frimesa unidade de Medianeira-PR

Para sua familiarização com o tema memória organizacional segue uma breve contextualização. Walsh e Ungson (1991) abordam que são as informações e conhecimentos contidos na história da organização e que os mesmos podem ser utilizados futuramente para tomadas de decisões.

1- Caracterização da empresa e do respondente

Setor em que atua:

Quanto tempo está na empresa:

2- Quantos funcionários da geração Z fazem parte do seu setor na empresa? (Segundo Mendes (2012) a geração Z são os nascidos entre 1996 e 2009 são conhecidos como a geração muda muito de ideia).

3- Como a geração Z age no ambiente de trabalho?

4- Como trabalham com normas, regras e procedimentos internos?

5- Quais as principais ações da empresa para a retenção da geração Z?

6- Os jovens da geração Z compartilham conhecimento? Comente a respeito.

7- Qual é a sua percepção sobre as gerações dentro da empresa?

8- Como a empresa gerencia a sua memória organizacional?

9- Como a memória organizacional é influenciada **pela geração Z** em suas componentes indicadas a seguir:

Como está a memória cultural? (é a memória de longo prazo, retém o conhecimento organizacional por muito tempo, faz refletir a identidade coletiva que foi construída com as experiências anteriores, fazendo parte da história das organizações). Como a empresa consegue reter o conhecimento e experiências dos Zs, tornando-os parte da história da empresa?

10- A memória comunicativa é compartilhada? (utilizada no compartilhamento de experiências coletivas, importante para as atividades da organização). Como as experiências dos Zs são coletivizadas/compartilhadas pela Frimesa?

11- Como é armazenada a memória política? (é aquela que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado na organização, inclusive os equilíbrios de poder que se manifestam nos novos processos). Como as experiências dos Zs são coletivizadas/compartilhadas pela Frimesa?

12- Você gostaria de acrescentar algo ao que já foi dito?

APÊNDICE D: UNIDADES DE SIGNIFICADO (GERAÇÃO Z)

Unidade de Significado	Unidades de Registro	Entrevista
US2: Aprendizado da Geração Z Adquirido na Frimesa	<ul style="list-style-type: none"> * “os ensinamentos e as atividades que a empresa tem eu é bastante diversificado”. * “consigo reter bem” * “eles te incentivam a aprender”. * “são passados na minha área eu utilizo bem, foi bem ensinado”. * “eu não sabia nada no meu setor e eles me ensinaram tudo”. * “eles vem sentam do seu lado e explica como fazer” * “dão aquele acesso pra aprender e te incentivar a focar naquilo que você tá fazendo”. * “pretendo aprender muito mais para seguir uma profissão” * “sempre existe uma coisa nova, uma coisa para apreender” * “todo dia é uma surpresa, então é um aprendizado novo”. * “no marketing, eu aprendi que eles fazem além de somente de divulgar a empresa”. * “tenho dificuldade em aprender e decorar”. * “você tem que tipo, gravar aquilo em algum lugar pra você poder lembrar futuramente”. * “o que eu não sei, eu acabo pedindo ajuda pra um encarregado”. * “eles, na organização eles explicaram tudo como funcionava”. * “a execução e no cancelamento das notas fiscais da empresa que é a parte que eu mais tenho dificuldade o que é mais difícil”. 	GZ1 GZ1 GZ6 GZ2 GZ2 GZ3 GZ1 GZ6 GZ1 GZ4 GZ5 GZ4 GZ6 GZ5 GZ6
US1: Conhecimento da Geração Z Adquirido na Frimesa	<ul style="list-style-type: none"> * “ajudando os colegas e qualquer dúvida”. * “não ficou nenhuma dúvida do que a gente tinha que fazer”. * “no começo tu fica meio, tímida de fazer, mas aos poucos tu vai aprendendo, e convivendo com as pessoas, a pessoa vai ficando mais amigáveis”. * “todo dia um conhecimento diferente”. * “o conhecimento é muito bom que eles oferecem aqui que eles ofertam pra nós aqui, enquanto jovens”. * “eu já passei pelo jurídico, que eu tive um prévio conhecimento do que a Frimesa faz no setor jurídico”. * “já trabalhei na lavanderia fiquei um ano, ou seja meu conhecimento lá foi mais pra tá atendendo pessoas”. * “o conhecimento ainda é um pouco vago, mais eu tô adquirindo experiência”. * “não tenho muito conhecimento avançado”. * “sim, a empresa ela é o que te dá a base pro conhecimento”. * “é algo bom eu também posso usar no futuro e em outra empresa se eu acabar saindo ou em outro setor”. * “sim colabora porque através dela eu adquiri tudo que eu sei até agora”. * “a empresa ela me proporcionou esse conhecimento tipo muito, muito facilmente porque eles te incentivam a isso”. * “a gente tá sempre disposto a reter tudo que eles passarem pra nós né”. * “Retar todos os conhecimentos não”. * “então o conhecimento dentro da empresa, sobre ela é meio difícil pra mim”. * “com algumas pessoas sim eu compartilho bastante conhecimento é compartilho coisas do dia a dia, eu até as vezes”. 	GZ1 GZ3 GZ3 GZ4 GZ4 GZ5 GZ5 GZ6 GZ6 GZ4 GZ5 GZ6 GZ6 GZ4 GZ5 GZ5 GZ5 GZ6
US6: Trabalho em	<ul style="list-style-type: none"> * “fui a um tempo atleta daí tipo a gente aprende a trabalhar em 	GZ2

equipe na Geração Z.	<p>conjunto”.</p> <ul style="list-style-type: none"> * “apoioando no outro e não querendo fazer tudo sozinho”. * “o trabalho em equipe, e não trabalho individual”. * “um ajuda o outro”. * “acredito que todos dão um pouco de si, sabe”. * “a minha relação com os colegas é muito boa”. * “trabalhar em equipe trabalhar todo mundo unido buscando, um em busca de um propósito”. * “é a chave de uma grande empresa né”. * “eu me sinto como se fizesse parte de um lugar”. * “eu acho que fica mais feliz um local onde se trabalha em equipe”. * “quando se tem equipe se pode conversar, brincar, fazer o seu serviço de uma melhor forma” * “Trabalhar em equipe, é uma coisa meio complicada”. * “o chefe do seu setor ele não se preocupa somente com o serviço dentro da empresa ou como você está trabalhando dentro da empresa ele se preocupa com a sua vida fora porque isso pode acabar modificando, interferindo na vida pessoal dentro da empresa”. 	<p>GZ2 GZ2 GZ2 GZ3 GZ1 GZ4 GZ5 GZ6 GZ5</p>
US3: Comprometimento da Geração Z na Frimesa”	<p>“o trabalho que eu realizo lá é bastante importante”.</p> <ul style="list-style-type: none"> * “eu vejo que no futuro a empresa, necessita de, vai necessitar de várias pessoas, formadas para trabalhar naquela área”. * “mesmo sendo jovem aprendiz, tem sua importância”. * “eu faço parte da empresa”. * “vou ir lá e ajudar aquela pessoa não importando com o que seja”. * “do trabalho dos horários, foi bem tranquilo ai eu fui pegando e conforme os dias e continuei”. * “começou um pouco difícil, tipo não era acostumado a trabalhar”. * “acredito que todos foram muito bem recebidos”. * “mostra o caminho a você seguir”. * “uma pessoa que se proponha a te ajudar”. * “alguém que queira saber o que se passa aqui dentro da empresa”. * “A gente sempre está agregando”. * “esse é meu primeiro emprego”. * “jovem aprendiz tem uma privação a isso porque a gente não tem todo o acesso nas coisas da empresa”. * “tem coisas que você tem facilidade de acesso e outras não”. * “tem aquele desejo de continuar sempre contribuindo”. * “Eu me sinto comprometido”. * “porque como jovem aprendiz eu posso estar comprometido com algumas coisas”. * “que a gente se sente um pouco comprometido coma empresa né”. * “eu tô nesse meio, então pra ajudar no futuro da Frimesa”. * “é muito importante eu tá envolvido e tentar fazer o meu melhor”. * “e a maioria das informações que a gente compartilha porque o que eu mais gosto é sobre livros e séries”. * “é sempre uma satisfação né”. * “acolheu bastante todo mundo, ela deu todo o suporte que precisava, as informações necessárias, o que podia, o que não podia”. * “pra começar uma jornada dentro da empresa, então foi bem acessível”. * “difícil porque eu sou uma pessoa tímida” * “não gostava de conversar e eu fui tendo a ajuda”. * “Sou amigo de quase toda a turma”. * “eu vou aperfeiçoando conforme o tempo”. * “é difícil alguém vir perguntar do jovem aprendiz né”. * “alguém vindo perguntar o que realmente acontece é muito bom saber disso”. 	<p>GZ1 GZ2 GZ3 GZ1 GZ1 GZ2 GZ3 GZ2 GZ3 GZ3 GZ4 GZ6 GZ4 GZ5 GZ6 GZ4 GZ5 GZ5 GZ4 GZ5 GZ5 GZ4</p>
US4: Regras-	* “estou a pouco tempo na área”.	GZ3

<p>Memória política da Geração Z (ou da Frimesa?).</p>	<ul style="list-style-type: none"> * “pergunte, qualquer dúvida que você tiver, chegar e perguntar que eles vão esclarecer”, * “não há motivo para você não crescer dentro da empresa”. * “É, a empresa tem o papel de fornecer um produto de qualidade”. * “consigo compreender e explicar bastante”. * “tem alguns trabalhos que eu como jovem aprendiz que eu não posso exercer”. “deixam bem explicados o que você tem que fazer”. * “o que eles esperam de você, eles deixam bem claro”. * “fácil de compreender o que a empresa quer”. * “explicaram e eu já peguei bem”. * “Sim, a eu comento o que eu faço o dia-a-dia”. * “como eu tenho dúvidas no que eles fazem eu até conto o que eu faço no meu setor”. * “foi bem tranquilo na verdade, * “depois que se acostumou foi fácil” * “eu to trabalhando aqui, quando eles falam na Frimesa é como um todo”. * “eu até as vezes compartilho amizade com algumas pessoas”. * “o que dá o resultado, um leva o outro”. * “conforme você precisar, usar o software eles vão liberando pra você”. * “uma dinâmica em sala coma turma que foi quando eu comecei a conhecer as pessoas melhor”. * “passaram toda as regras, todos os termos pra trabalhar na empresa, tudo que você tem que respeitar, tudo que você tem de direito”. * “eles te propõem tudo o que você vai ter que apresentar na empresa”. * “líderes, eles são muito amigáveis, assim, ao mesmo tempo que eles tem aquela sobreposição sobre você, eles também são amigos”. * “eles estão sempre junto com você, então isso eu acho que é muito bom, na hora de aprender também”. 	<p>GZ1 GZ2 GZ3 GZ3 GZ1 GZ2 GZ5 GZ6 GZ4 GZ5 GZ6 GZ5 GZ6 GZ4</p>
<p>US5: Acesso às Tecnologias disponíveis na Frimesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> * na área da informática quanto a uma parte da área administrativa (..) * “lidando com papéis, e a questão da tecnologia eu consigo pegar bem esses requisitos que contem nessas áreas”. * “tanto a questão administrativa quanto a tecnológica” * “mexo muito bem no sistema deles”. * “o sistema de venda você tem que ter, fazer, e estar registrando né, você tem que reservar um produto pro e fornecer.” * “então usa muito o computador, um programa próprio”. * “O faturamento agora eu mexo mais com o computador que vai ajudar na minha digitação porque eu nunca fiz curso de informática”. * “A gente usa bastante o software”. * “tem até programas específicos da empresa que a gente acaba usando para os trabalhos do cotidiano né”. * “uso bastante o OREO, que é um sistema interno da Frimesa, que é um software, ele serve na verdade, todo setor da Frimesa usa”. * “uso bastante o Libra Office, que é a parte das planilhas que eu uso”. * “tudo que você for acessar tem que ser liberado pela agência de TI”. * “o Senior que atua tem o acesso a todas as informações né Todas as informações de todos os funcionários desde setor idade tudo isso você tem que ter liberação pra usar.” * “não é difícil usar as coisas, em questão de uma semana no máximo você aprende a usar qualquer um dos <i>softwares</i> que eles têm à disposição”. 	<p>GZ1 GZ3 GZ4 GZ5 GZ6</p>

Fonte: Resultados da pesquisa

APÊNDICE E: UNIDADES DE SIGNIFICADO – LÍDERES

Unidade de Significado	Unidade de Registro	Entrevista
US1: Aspectos positivos da Geração Z ligados à MO	<ul style="list-style-type: none"> • na média eles são ágeis eles são bem rápidos. 	L1
	<ul style="list-style-type: none"> • vai muito também da formação familiar. 	L2
	<ul style="list-style-type: none"> • alguns são eles vêm com uma maturidade maior, comprometimento responsabilidade já mais aguçada. 	L2
	<ul style="list-style-type: none"> • a vontade de conseguir as coisas com maior rapidez e eles têm uma necessidade de conseguirem as coisas de forma rápida. 	L3
	<p>* “particularmente os jovens que atuam na minha área no meu setor a gente consegue trabalhar de uma forma tranquila”.</p>	L3
	<p>* “a grande maioria não tem essa percepção de difundir, (vamos pensar assim), de promover conhecimento, eu acredito que eles são muito egoístas né, são uma geração muito egoísta”.</p>	L1
	<p>* “não vejo eles como promulgando ou difundindo conhecimento, não vejo mesmo, eles estão mais preocupados com eles mesmos”.</p>	L1 L2
	<p>* “tem alguns que são muito solícitos a gente percebe isso, que se colocam a disposição que estão sempre prontos para ajudar outros por sua vez fazem estritamente o necessário”.</p>	L1
	<p>* “não todos mas ainda por você ter um confronto de geração na própria empresa, eles são tidos como aqueles desinteressados”.</p>	L1
	<p>* “conseguem falar no telefone celular, conseguem prestar atenção ao redor</p>	L2
	<p>* “muitos foram procurar um curso superior X, porque se identificou na atividade que ele desenvolveu aqui dentro com aquele ramo, ou aquela área, então isso é muito bacana”.</p>	L2
	<p>* “muitas vezes você está aí concentrado no trabalho, vem o jovem com aquele espírito contando uma piada ou rindo, contando das experiências que ele teve no final de semana, enfim, acredito que isso enriquece bastantes o nosso ambiente”.</p>	L2
	<p>* “está trazendo né as suas experiências estão trazendo o seu conhecimento, a sua maneira de ser porque aquilo que nós comentávamos antes ela traz um gás novo para o ambiente”.</p>	L3
	<p>* “é uma geração mais recente são jovens aí que estão entrando no mercado de trabalho os desafios veem cada vez mais fortes”.</p>	L1
	<p>* “tem alguns que estão interessados em crescer junto com a empresa, os que são bons, que tenha maturidade, que tenha percepção de crescimento, de conhecimento, que querem fazer parte”.</p>	L3
	<p>* “essa nova geração, mas de alguma forma nós precisaremos sim utilizar isso futuramente como uma maneira de estarmos atentos atendendo esses anseios e necessidade dessa nova geração”.</p>	L2
	<p>* “essa geração ela vem pra, especialmente porque ela é muito antenada em tecnologia e é a tendência é a tendência do nosso mundo corporativo”.</p>	L6 L3
	<p>* “expansiva ela tem o raciocínio mais rápido né”.</p>	
	<p>* “quando se trata de tecnologia eles tem uma facilidade bastante grande e eles sempre vem e comentam, e o próprio celular por exemplo eles tem uma facilidade enorme”.</p>	L5
	<p>* “eles não estão pedindo o que precisa fazer enfim, aquilo que dá para eles fazerem eles fazem, porque sabem trabalhar com computador são bem ágeis no que eles fazem”.</p>	L4 L6
<p>* “a possibilidade de crescimento aqui dentro”.</p>		
<p>* “alguns se destacam e realmente são referências que tu percebes, não, essa pessoa é porque ela busca mais informações e já tem realmente esse perfil”.</p>	L4	
<p>* “aqueles que tem né essa habilidade esse diferencial de correr</p>		

	<p>atrás das coisas eles né, acabam ganhando outras oportunidades, então aqui dentro mesmo a gente sabe de vários jovens né que foram ganhando espaço no setor aonde eles trabalharam e acabaram sendo contratados”.</p> <p>* “a geração Z, quando ela adentra para um departamento, a primeira coisa que é repassado também para ele né, é como que funciona o todo, e principalmente, como vai funcionar a área que ele vai atuar naquele período”.</p> <p>* “na minha situação por exemplo todas as discussões que tem dentro da empresa a respeito do nosso trabalho, eles são envolvidos também”.</p> <p>* “usar toda essa criatividade que eles têm em cima dos processos da empresa”.</p>	<p>L6</p> <p>L5</p> <p>L6</p>
<p>US6: A Geração Z e memória política</p>	<p>* “tem que chamar atenção deles para eles prestarem atenção se não eles não têm esse limite, essa limitação da hierarquia.</p> <p>* “não na sua maioria está, vai muito do aspecto cultural e a educação familiar mesmo.</p> <p>* “a gente precisa trabalhar isso um pouco neles”.</p> <p>* “um profissional muito mais preparado é, já conhece toda a cultura, conhece toda a política da empresa como é que funciona como é que tem que se comportar e como ele pode contribuir no desenvolvimento”.</p> <p>* “conhecimento deles é muito volátil, não são todos que querem dividir conhecimento, e alguns já estão fazendo faculdade inclusive, mas eles não querem deixar o conhecimento ou fazer a diferença</p> <p>* “na integração é repassado quais são os valores da empresa, então algumas políticas de comum, do comum é repassado todos na integração”.</p> <p>* “tem que ser cobrado, tem que ser puxado, tem que ser falado, desde regras, regras comuns, você não pode bater o teu cartão ponto depois do teu horário não é a Frimesa é o Ministério Público do Trabalho que vem e audita o cartão ponto do jovem aprendiz”.</p> <p>* “volto a falar nem todos, nem todos tem isso, né, mas eles não querem, a sensação que eu tenho dessa geração é que eles não querem se envolver politicamente com nada”.</p> <p>* “as gerações vem surgindo a cada dia e aí nós precisamos estar preparados para aceitá-los, entendê-los e principalmente o setor que eu trabalho também precisa tentar reter principalmente essas pessoas os desafios são imensos, mas nós estamos aí para fazer isso”.</p> <p>* “tem alguns ali, que insistem em faltar, né esse problema a gente já teve ali foi conversado né e eles pararam”.</p> <p>* “às vezes da impressão que eles estão saindo de uma balada e tão vindo para o trabalho”.</p> <p>* “Dentro da nossa empresa, existe o manual boas práticas de regras e regulamentos dentro da própria empresa quando eles fazem parte quando eles entram na empresa em cada seção esse manual é exposto para eles lerem para eles refletirem”.</p> <p>* “no primeiro dia eu já sento e converso com eles explico e já dou o manual para eles lerem, após ler eles assinam né e para que fique esse entendimento”.</p> <p>* “todos eles têm celular né e muitas dentro do horário de trabalho não é permitido o uso do celular, então a gente vê que isso para eles às vezes é bem complicado e alguns pode né e tentam de teclar um momento para isso”.</p> <p>* “eu vejo que isso as vezes é um pouquinho complicado para eles”</p> <p>* “dentro da empresa também tem que ter para alguns isso é mais</p>	<p>L1</p> <p>L1</p> <p>L3</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L6</p> <p>L5</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p>

	penoso para outros não se adaptam fácil e as empresas também eu acho que elas estão revendo muitos conceitos né, o que é possível”.	
US2: “A geração Z e as Normas da Organização	* “frequentemente a gente precisa relembrar algumas normas para que eles não fujam da rotina que tem no dia a dia.	L3
	* “Alguns deles cumprem com as normas e regras”.	
	* “a gente chega a suspender e realmente mostrar, aqui tem disciplina, aqui tem regras e você precisa respeita-las.	L4 L3
	* “assim como em casa às vezes a gente tem algumas regras normas né dentro da, a família estabelece algumas regras”.	L6
	* “empresa e vai te sim algumas regras, regras sempre vão ter que ser cumpridos”.	L6
	* “eu vejo assim que eles respeitam bastante as normas as regras os procedimentos também”.	
	* “não estão interessados em cumprir com com regras e com rotinas”.	L4
	* “especialmente para o jovem você precisa reforçar isso constantemente, é uma coisa como o jovem tem essa tendência mais dispersa, né a concentração é um pouco mais difícil então se você irá repassar todas as normas e colocar né os, não só as normas as regras até as ações as atividades que ele precisa desenvolver”.	L3 L1
	* “quando alguma coisa mais voltada para normas, regras é algo que ele não se identifica muito é porque a geração dele é uma geração um pouco mais leve mais solta e ele gosta de fazer as suas próprias normas”.	L1 L1
	* “outros ainda, eles conhecem, mesmo assim eles ficam não cumpre com o aquilo que é determinado em certas normas da empresa”.	L5 L4
	* “existe as normas regras que devem ser seguidas, o que tem que ser feito”.	L3
	* “eles procuram cumprir as normas as regras, eles também são cobrados aqui dentro da empresa né”.	L4
	* “eles são cientes que a empresa tem normas também né, que se eles não cumprirem aquelas determinadas normas eles também serão prejudicados de alguma forma”.	L4
	* “eles procuram seguir as normas e os procedimentos que a empresa propõem o código de conduta também né, como eu falei né, eu acredito que esses problemas aí a gente não tem, pelo menos no meu setor não”.	L4
	* “não é um dificultador para a empresa, eles sabem que existem normas eles também passam, tem treinamentos também em cima do código de conduta para eles, então eu não vejo eles fazendo algo errado em cima das normas da empresa”.	
	* “demais procedimentos as normas eles cumprem direitinho eles também passam por treinamentos aqui dentro né então isso eu vejo assim que não é o problema para eles ficar cumprindo o que é colocado”.	L4 L5
	* “tem muita coisa ali que vai em confronto com aquilo que eles fazem né, mas é importante que eles leiam isso aí eles entendam o que a norma está pedindo para saber respeitar o que é uma hierarquia o que que é uma política de cada setor para eles poder fazer parte do quadro da empresa, que existe normas e procedimentos e tem que ser cumprido e isso eles conseguem entender, as pessoas que trabalham comigo eles entendem”.	L2
* “nem todos conseguem de adequar a novas regras na minha visão talvez nem todos talvez eu precisasse realmente convencê-los de que eles são importantes e que eles precisam participar desse mundo do trabalho e tudo mais e contribuir também mas acredito que teríamos temos na verdade uma dificuldade um	L6	

	pouco maior * “como eu falei com relação a vestimenta a pessoa vem vestida de casa parecendo que foi num é, numa balada e já vem para o trabalho e essa distinção então toda empresa tem suas normas tem suas regras quando é quanto a vestimenta quanto a atendimento então a Frimesa também é isso”. * “é uma geração que eu vejo assim, que não está muito ligada a normas”.	L5
US3: Aspectos negativos da geração Z Ligados à MO	* “muito impacientes”. * “querem tudo para ontem”. * “outros são levam aquela linha mais infantil ainda”. * “são jovens que ainda não se descobriram”. * “não sabem exatamente o que querem”. * “muitos inclusive estão aqui porque os pais né pediram para que viessem ou encaminharão”. * “tem que está sempre reforçando, sempre chamando atenção”. * “sempre falando, não fica plantado na frente do cartão ponto, tem horário para cumprir”. * “é que nem criança”. * “isso a gente precisa ficar fomentando o tempo todo porque o jovem, ele não absorve assim da maneira como a gente gostaria né”. * “a gente precisa reforçar realmente porque tem muitos que né é a gente sofre um pouco com isso”. * “eles têm muitas dúvidas que se acham extremamente safos né, eles entendem de tudo mas como diriam os antigos eles têm conhecimento de rabo de orelha de livro e acham que sabem de tudo né”. * “eu acho que a imaturidade ainda é muito grande, eles não têm essa percepção de partilha”. * “ficam bem felizes se ninguém perceber que ele está ali sem uma atividade”. * “não todos mas a sua grande maioria é realmente mais egoísta, do que dinfundora de conhecimento”. * “nem todos conseguem começar e terminar uma coisa”. * “eles visualizam um crescimento mais rápido, mas as vezes as coisas não acontecem daquela maneira como eles gostariam e acabam um e outro realmente se frustrando por conta disso”. * “ficam caracterizados sim como os preguiçosos como os desinteressados né, eles só querem ir para a área de TI”. * “não tem essa noção de que eu preciso aprender várias coisas, mesmo não gostando das várias coisas, nem todos, não tem mesmo, e são raros os que tem essa percepção, para o crescimento profissional e pessoal dele, é raro mesmo”. * “O desafio é grande na verdade”. * “a sensação que dá é que barra neles não vai ter continuidade, que eles não tão interessados em saber de onde veio para onde vai, eles querem o aqui e agora, é essa sensação que eu tenho eu não preciso me preocupar com o amanhã não tem necessidade, a amanhã eu não sei”. * “eles não têm essa preocupação com o futuro, nem com o passando eles querem o aqui e agora, reconhecimento aqui e agora é o momento né, não é tudo mesmo”. * “mas a grande maioria não tem, é não tem essa preocupação”. * “é essa sensação que eu tenho, que eles não querem fazer a diferença eles não estão preocupados, volta aqui que são egoístas”. * “eles não têm a preocupação em construir algo né, * “Eu vejo que a dificuldades deles de certa forma é maior, de	L1 L1 L2 L2 L2 L2 L1 L1 L1 L2 L2 L1 L1 L2 L1 L1 L1 L1 L3 L1 L1 L1 L3 L1 L1 L2 L1

	<p>maneira geral é maior porque muitos é, veem com a tecnologia ficam nesse ambiente na casa trancados”.</p> <p>* “eles são bastante dispersos eles não se fixam, enfim precisam de concentração é bem complicado, então é preciso fazer um trabalho bem grande ainda nesse sentido”.</p> <p>* “eles são preguiçosos para realmente fazer algo, que preguiçosos no seguinte sentido, eu só quero fazer o que é do meu interesse fora isso eu não quero pensar né, isso é bem delicado”.</p> <p>* “realmente é uma geração difícil mas não no sentido de comportamento mas no sentido de falta de senso de comprometimento com as coisas,</p> <p>* “ele é muito ligado em tecnologia”.</p> <p>* “procuram desenvolver as atividades que a gente coloca para eles, né, então é difícil muitas vezes eles terem a iniciativa”.</p> <p>* “eles fazem aquilo que a gente solicita, apenas aquilo que é solicitado, não tem aquela iniciativa, é difícil a gente ver”.</p> <p>* “mas também tímida muito tímida no sentido às vezes de tomar iniciativas”.</p> <p>* “esperam a gente dar orientação”.</p> <p>* “ficam aguardando instruções”.</p> <p>* “são um pouco tímidos, mas eu penso dependendo se ele está às vezes numa área que ele também domina um pouco mais”.</p> <p>* “não há um questionamento por parte dos jovens, eles não buscam só se ele tiver mesmo um interesse né”.</p> <p>* “muitas vezes também é assim, o jovem não gostaria de estar aqui, mas por uma imposição as vezes né do pai que procura também a, como é que digo, procura, que ele entre para o mercado de trabalho que ele tenha uma experiência, mas naquele momento ele não gostaria de estar aqui”.</p> <p>* “Eu vejo que ali eles têm uma dificuldade um pouco maior no primeiro dia é claro são muitas informações a gente até passa com a integração, orienta eles”.</p>	<p>L3</p> <p>L2</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L4</p> <p>L6</p> <p>L6</p>
<p>US4: A geração Z e a Memória Comunicativa (como eles utilizam)</p>	<p>* “a gente percebe a mudança de comportamento de muitos”.</p> <p>* “mostrando as perspectivas de futuros oportunidades de crescimento tentando desenvolver a maturidade para o mercado de trabalho, trazendo aí pessoas de fora para conversar com então eles”.</p> <p>* “tem treinamentos esse ano a gente está fazendo uma reunião por mês, então a com temas diferenciados”.</p> <p>* “tem todo um programa de treinamento de qualificação abordando os mais diversos assuntos”.</p> <p>* “procuramos trazer para o jovem não só aquela atividade que ele está aprendendo ali, na área que ele foi designado, mas um conhecimento geral é para a vida que ele vai levar”.</p> <p>* “faz um trabalho muito forte em cima disso, treinamento, palestras atividades para que eles se sintam integrados, principalmente né, no contexto da empresa para que eles entendam também um pouco da cultura da empresa e que eles venham sanar”.</p> <p>* “treinamentos, cursos assim com uma certa frequência para que a gente consiga retê-los por maior tempo na cooperativa”.</p> <p>* “despertar essa maturidade mesmo para crescimento e conhecimento profissional mesmo”.</p> <p>* “é um papel também nosso né de cutucar com relação a isso, traze-los para vivenciar as experiências aqui compartilhar, dar oportunidade, dar espaço mesmo que aprendendo e conhecendo uma função, uma atividade ele traz muitas coisas que né, e principalmente essa geração aí que está conectada 24 horas por dia, a gente aprende bastante com eles neste sentido”.</p>	<p>L1</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L2</p>

	<p>* “é preparar esses jovens deixá-los assim prontos preparados para o mercado de trabalho né, então é dar essa oportunidade para que eles venham, para que eles conheçam o mundo cooperativo”.</p> <p>* “preparando esses jovens, inclusive para que quando eles terminem o período da aprendizagem eles sejam absorvidos no quadro de colaboradores da Frimesa”.</p> <p>* “a gente procura levar isso para eles enquanto crescimento de empresa né, quem é a Frimesa o que ela faz”.</p> <p>* “ele vem contribuir até mesmo porque tudo muda muito rapidamente né e os nossos processos mudam, as pessoas mudam o ambiente muda muito rapidamente e nós precisamos estar antenados porque esses jovens além de trazer todo esse gás novo”.</p> <p>* “os desafios são grandes mas a gente vai estar conseguindo aí trabalhar de uma forma é desafiadora, mais estaremos conseguindo trabalhar sim com essa geração”.</p> <p>* “também é um papel nosso, de fazer com que destacar esse processo, as vezes se você pensar o jovem tomar a iniciativa para fazer esse processo”.</p> <p>* “Acredito que sim Ana, principalmente em relação aos treinamentos que são oferecidos com frequência”.</p> <p>* “mostrar que sim que eles podem fazer diferença mas vai depender somente deles, então neste sentido sim, né quando eles conseguem construir algo”.</p> <p>* “eles podem contribuir mais e também é nosso papel fomentar isso, mais o nosso processo educacional mesmo eu diria né está um pouco aquém daquilo que a gente precisa para fazer com que tudo isso aconteça”.</p> <p>* “não compartilha, né eles não compartilham, tem um conhecimento, é deixado muito claro algumas coisas, e realmente fica muito explícito algumas coisas, tem todo um sistema interno né”.</p> <p>* “site da Frimesa você tem lá missão, você tem todos os aspectos da cooperativa”.</p> <p>* “precisa estar do lado fomentando isso, confirmando porque realmente ele precisa ter isso, ele precisa que isso lhe seja lembrado”.</p> <p>* “nas relações familiares hoje isso também está um pouco mais complicado porque todo mundo tem seu celular, todo mundo tem o seu facebook”.</p> <p>* “estão conversando menos, compartilhando menos enfim, é um mundo digital que a gente vive e especialmente o jovem”.</p> <p>* “são os treinamentos que a empresa oferece para eles, eles estão em constante treinamento toda semana aí eles participam do curso deles né e aí tem alguns que são desenvolvidos”.</p> <p>* “a gente procura é assim é dar o conhecimento”.</p> <p>* “também mostrar realmente o funcionamento da empresa, procurar também colocar ele as vezes na área correta”.</p> <p>* “acredito que sim né, eles tendo informação é mais fácil também de eles levarem para as outras pessoas né, alguns a gente percebe que eles têm um destaque também maior né, tem o poder de influenciar das outras pessoas”.</p> <p>* “muitos têm essa necessidade de compartilhar o que é novo para eles”.</p> <p>* “mas relacionado ao trabalho, você tem que perguntar perguntando eles vão te dar uma solução realmente sabem destrinchar o problema”.</p> <p>* “tem jovens que vão buscar, né, informações e vem lá e discutem isso”.</p>	<p>L2</p> <p>L2</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L4</p> <p>L6</p> <p>L4</p> <p>L5</p> <p>L5</p> <p>L6</p>
--	--	---

	<p>* “então tem muito sim que às vezes se soltam e tu percebe bem, dá sugestão né, mas é bem raro, né eu falo isso na convivência né que a gente tem né”.</p> <p>* “hoje nós temos uma que ela é ativa e ela busca né, e isso é ótimo né, compartilhar as vezes, compartilhar que, informações que ela assistiu no jornal ou que ela viu”.</p> <p>* “essa geração Z, eles são mais tecnológicos, eles assim não se comunicam tanto também né, eles procuram sempre a, as informações estão a frente deles”.</p> <p>* “o Baby bommers é mais de conversar, eu acho que é um pouco mais paciente né”.</p> <p>* “na maioria das vezes não se tem um compartilhamento muito bom né”.</p> <p>* “uma pessoa nossa nova no grupo ou eles procuram ensinar daquela forma como ele aprenderam ali”.</p> <p>* “quando os jovens entram eles são colocados juntos com pessoas mais experientes né, pelo menos no meu setor, aqueles que tem mais experiências vão passar para eles como a empresa quer, como a gente quer né”.</p>	<p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L4</p> <p>L4</p>
<p>US5a: Influência da geração Z na Memória Organizacional</p>	<p>* “os jovens são muito diferentes assim nós percebemos que alguns têm essa essa vontade né de prazer de compartilhar”.</p> <p>* “muitas vezes eles vêm e explicam, gostam de estar compartilhando esses conhecimentos em relação, principalmente as novas tecnologias”.</p> <p>* “nós temos uma dificuldade maior de reter essa geração no chão de fábrica, na indústria onde os trabalhos são mais braçais”.</p> <p>* “tem que ser insistente e dependendo da área se não tem essa paciência para ensinar”.</p> <p>* “diferente da gente que não teve essa oportunidade que teve que ir né, crú para o mercado de trabalho e enfrentar dar cabeçadas e enfrentar todas as dificuldades, eles não, eles têm essa oportunidade”.</p> <p>* “perceber a a aquilo que vai ser né o futuro profissional dele, aquilo que ele tem mais aptidão, é que se identifica mais”.</p> <p>* “o desafio nosso em relação a tentar retê-los na organização é bastante grande, tudo a seu tempo”.</p> <p>* “o jovem contribui muito ele enriquece essa miscelânea de faixas etárias que a gente tem aqui que enriquece realmente nosso quadro o ambiente, todo o ambiente mais leve, mais descontraído, isso mesmo ele traz aquela energia, aquela alegria, descontração”.</p> <p>* “Ela tem a utilização de software”.</p> <p>* “hoje nós temos o portal”.</p> <p>* “o portal do colaborador tem um espaço do colaborador, que é onde fica a biblioteca que tem toda a história da Frimesa”.</p> <p>* “a pessoa que tem interesse pode estar buscando ali”.</p> <p>* “no CT, que é onde se realizam os treinamentos, nós temos os presidentes que já foram né eleitos né que fizeram parte da administração da Frimesa”.</p> <p>* “revista da empresa então sempre é trás também alguma notícia relacionada a Frimesa”.</p> <p>* “saiu sobre a história da marca da Frimesa também então nesses meios de comunicação que a empresa disponibiliza para os funcionários”.</p> <p>* “está se resgatando também a memória da Frimesa num livro, que daí vai contar tudo desde o início, depois para o público em geral vai ter acesso à história da Frimesa”.</p> <p>* “nos sistema né que a gente chama hoje soft expert antigamente a gente falava sistema da qualidade então ali eles estão todos os</p>	<p>L2</p> <p>L3</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L2</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L3</p> <p>L3</p>

	<p>processos né a gente chama né procedimento operacional aonde que se fala como é que era feito o que que foi mudado o que que foi né agregado né quais então se tem desde o início como é que era, muito se mantém até hoje porque tem fórmulas lá, tem tudo lá né, e mas também tem as alterações ao longo dos anos né, o que foi agregado que foi modificado então isso também tá nesses sistemas ali”.</p> <p>* “eu acho que vem, em termos de Cultura, não sei se necessariamente no termo da memória vem, vem se buscando repassar, difundir quem é principalmente para todas as lideranças para aquelas pessoas que acompanham quem é a cooperativa a política da cooperativa”.</p> <p>* “se você tem uma memória cultural mais tradicional aquela coisa né, mais séria e tal o jovem traz essa leveza essa alegria e contribui para que a nossa organização tenha assim um, esse ambiente mesmo, essa energia renovada”.</p> <p>* “a gente assim com uma idade mais avançada até então não pensou não se ateuve aquilo e ele traz isso né, então acho que isso complementa muito o ambiente empresarial e traz realmente traz uma cultura para que a gente comece a pensar uma cultura mais moderna”</p> <p>* “existe a memória, principalmente agora neste momento que a empresa está vivendo, fazendo 40 anos, então tem se frisar bastante em reuniões relâmpagos em comunicados, em campanhas que vão sendo feitas, a importância dessa história, né, isso fica muito claro dentro da empresa, a importância da história da cooperativa, para o crescimento da cooperativa”.</p> <p>* “aqueles que se sim, que trazem algum conhecimento, que agregam o grupo, que tem ideias enfim, isso sim é compartilhado dentro da própria equipe de trabalho é reforçado dentro do grupo deles as vezes a gente fala fulano foi contratado por conta disso está construindo coisa diferente”.</p> <p>* “comunicação é mais via celular e na hora de se exporem um pouquinho a gente vê uma certa dificuldade e a gente precisa trabalhar isso, mas na minha percepção de fato existem é claro exceções aqueles que são mais extrovertidos vem, mas de maneira geral tem uma dificuldade maior na minha percepção”.</p> <p>* “por mais que você tente alinhar a cultura da empresa não são todos que vão ter essa percepção né”.</p> <p>* “hoje eu tenho supervisor da área comercial que foi jovem aprendiz, então a gente já levou inclusive esses jovens para conversar com eles, né a gente já colocou supervisores para conversar com eles para eles terem uma percepção”.</p> <p>* “programa interno onde você tem lá tudo né, não são todas as pessoas que tem acesso”.</p> <p>* “senso de responsabilidade não só com o aqui e o agora, mas com o que pode acontecer no amanhã”.</p> <p>* “o nosso papel é exatamente dar esse limite né até onde e como ele contribuir”.</p> <p>* “eles não têm essa preocupação as vezes de não aí eu tenho que me vestir de forma diferente ou tenho que tirar muitos adereços que eu estou usando não é porque eu estou indo para um outro ambiente”.</p>	<p>L1</p> <p>L2</p> <p>L2</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L3</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L1</p> <p>L2</p> <p>L6</p> <p>L5</p>
<p>US5b: Influência da geração Z na Memória Cultural</p>	<p>* “é oportunidade para eles aprenderem pra eles trabalhar, eles passam por diversas áreas, para ter conhecimento, essa é uma oportunidade que a empresa está fornecendo para eles”.</p> <p>* “a gente procura identificar o perfil né e encaminhar ele para a área mais correta que isso vai dar uma oportunidade melhor para</p>	<p>L6</p> <p>L6</p> <p>L4</p>

	<p>ele lá na frente”.</p> <p>* “buscamos visualizar o conhecimento deles para a retenção”.</p> <p>* “eu já tive jovens também que conseguiram passar esse diferencial para as pessoas esse treinamento que eles tiveram”.</p> <p>* “acredito que sim que eles compartilham aquilo que eles aprendem de alguma maneira né seja através da educação a forma como eles aprendem a trabalhar com as situações, sim eu vejo que sim”.</p> <p>* “aqueles que tem potencial procuram buscar algo a mais um diferencial, eles têm oportunidades não só aqui dentro né, mas nas outras empresas também”.</p> <p>* “eles adquirem o conhecimento a prática aqui que é muito importante, no meu ver né e conseguem levar isso pro futuro deles”.</p> <p>* “existem alguns conflitos sim, porque o <i>baby bommers</i> não, eu quero que você faça desse jeito, já a geração não é desse jeito, eu posso fazer desse, que é mais rápido e mais leve né então aí dá o choque muitas vezes”.</p> <p>* “Temos inclusive está sendo escrito o livro para resgatar memórias passadas mas nós temos hoje por exemplo muitos informativos guardados”.</p> <p>* “software apropriado, livros sobre a história, sobre os presidentes, todos os jovens da geração Z e funcionários da empresa precisam entender como utilizar essa ferramenta para vantagem competitiva”.</p> <p>* “só se ela tiver interesse em saber a história da Frimesa, se ela tiver essa curiosidade de está conhecendo”.</p> <p>* “os que eu tenho que eu já trabalhei nunca foram atrás de saber porque que é feito, como eu falei eles fazem o que é pedido”.</p> <p>* “temos pessoas aqui que entraram como jovem aprendiz na empresa tiveram essa necessidade tiveram esse conhecimento e se aprimoraram participaram da evolução da empresa”.</p> <p>* “as pessoas né, novas que vão chegando elas tomam conhecimento né, através do que está no sistema”.</p> <p>* “não há uma distinção entre ele né, que é jovem aprendiz e os demais, exatamente ele tem acesso é aberto o sistema, você vai atuar aqui, claro as vezes ele, não atua porque tem gente 20 anos trabalhando e ele talvez em dois anos ele não vai adquirir todo o conhecimento, mas se é necessário e-mail para ele, é aberto e-mail, entende então não tem distinção, realmente ele entra como se fosse né parte já integrante da família Frimesa”.</p> <p>* “a gente tem a reunião relâmpago todo, toda segunda-feira eles já ficam sabendo né das informações da semana ou das coisas que vão acontecer”.</p> <p>* “se vier uma pessoa nova no grupo, eles vão passar da maneira como eles aprenderam”.</p>	<p>L4</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L4</p> <p>L5</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L6</p> <p>L4</p>
--	--	---

Fonte: Resultado da pesquisa

APÊNDICE F: CARTA DE AUTORIZAÇÃO



Medianeira, PR, 24 de agosto de 2017.

À Senhora
Ana Paula Cossmann
Medianeira – PR.

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a Sra. Ana Paula Cossmann, Mestrando em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, a realizar entrevista com Supervisores, Encarregados e Jovens Aprendizes da COOPERATIVA FRIMESA, sobre o tema Δ Relação da Geração Z com a Memória Organizacional: Estudo na Frimesa Cooperativa Central – Unidade Frigorífica de Medianeira-PR.

Autorizamos também a divulgação dos resultados da pesquisa sobre o tema acima descrito na Dissertação do Mestrado, bem como em artigos, revistas, congressos e livros, para fins acadêmicos.

Atenciosamente,

Elias José Zydek
Diretor Executivo

Frimesa Cooperativa Central
Rua Bahia, 159 | Medianeira - PR
+55 45 3264-8000

frimesa.com.br facebook.com/frimesaoficial