

Saulo Araújo Prazeres

**Proposição de valor para os empregados de nível operacional da
Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa,
Porto, 2019

Saulo Araújo Prazeres

**Proposição de valor para os empregados de nível operacional da
Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará**

Universidade Fernando Pessoa,
Porto, 2019

© 2019
Saulo Araújo Prazeres
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Saulo Araújo Prazeres

**Proposição de valor para os empregados de nível operacional da
Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação do Prof. Doutor António Cardoso.

Assinatura: _____

RESUMO

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

(Sob a orientação do Prof. Doutor António Cardoso)

Esta dissertação visa verificar qual é o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora e que atrai e retém esses profissionais. Analisar o perfil dos profissionais geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará. Como objetivos secundários, buscou-se: Identificar a composição da proposição de valor para o empregado na indústria da mineração no sudeste do Pará. Verificar as práticas de recursos humanos que são mais satisfatórias para os empregados objetos desse estudo. Verificar a correlação entre a proposição de valor do empregado oferecido pela empresa e o nível de satisfação destas a partir da percepção desses empregados. Para tanto, como problemática buscou-se verificar: Qual o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado é mais valorizado pelos profissionais da geração Z na indústria da mineração no sudeste do Pará de modo que impacte na atração e retenção destes? A investigação tratou-se de um Estudo de Caso de cariz quantitativo, e contou com a participação de 178 funcionários da geração Z que trabalham em uma mineradora. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário elaborado pelo *google* formulário que foi entregue via email dos participantes. Constatou-se que de acordo com os objetivos a investigação foi conclusiva quando se apresentou os atributos do EVP mais valorizados pelos profissionais da geração Z que trabalham em mineração no sudeste do Pará e que impactam diretamente na atração e retenção dos colaboradores nesse ramo industrial, o que demonstrou alcançado dentro dos objetivos propostos.

Palavras-Chave: Geração Z. Mineração. Proposição de Valor. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Value proposition for Generation Z operational level employees operating in the mining industry in Southeast Pará.

(Under the guidance of Prof. Dr. António Cardoso)

This dissertation aims to verify what is the set of attributes of the value proposition of the employee that is most valued by the professionals of generation Z in a mining company and that attracts and retains these professionals. To analyze the profile of the Z generation professionals who work in the mining industry in the Southeast of Pará. The secondary objectives were: To identify the composition of the employee value proposition in the mining industry in southeastern Pará. human beings that are more valued by the employees objects of this study. To verify the correlation between the value proposition of the employee offered by the company and the level of valuation of these from the perception of these employees. For this purpose, as a problem, we sought to verify: What is the set of attributes of the value proposition of the employee that is most valued by the professionals of generation Z in the mining industry in southeastern Pará so that it impacts on the attraction and retention of these? The research was a case study of quantitative nature, and was attended by 178 employees of the generation Z who work in a mining company. It was verified that according to the objectives, the investigation was conclusive when the EVP attributes most valued by the professionals of the generation Z who work in mining in the southeast of Pará and that directly impacted the attraction and retention of the collaborators in this industrial branch, which has been achieved within the proposed objectives.

Keywords: Generation Z. Mining. Value Proposition. Human Resources.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu pai pai, Alfeu Cruz Prazeres, e minha mãe, Maria da Graça Araújo Prazeres, por terem me ensinando valores familiares, amor ao próximo e a importância ter o estudo como base para o crescimento pessoal e profissional. Também dedico o mesmo a minha esposa por me orientar, ofertar suporte e ser uma verdadeira companheira em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, agradeço a Deus pela minha vida e por tudo que consegui conquistar ao longo da minha vida.

Também registro meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Antonio Cardoso, em especial pela atenção e orientação com assertividade e clareza.

Agradeço a Universidade Fernando Pessoa pela oportunidade em estudar nessa instituição.

Agradeço ao meus pais por me estimularem a estudar sempre e por torcerem pelo meu sucesso em todos os dias da minha vida.

Formalizo também agradecimento especial para minha esposa por ter sido uma grande companheira para me ajudar a superar os obstáculos que apareceram durante essa trajetória e pelo amor dedicado a mim.

Agradeço aos colegas de trabalho por viabilizaram a pesquisa desse trabalho: Desie Ribeiro, Paula Eller e Vera Martins.

Por fim, obrigado a Dani e Sarah pelos momentos de discussão técnica e orientações sobre o projeto desenvolvido.

INDÍCE GERAL

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
DEDICATÓRIA.....	VIII
AGRADECIMENTOS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Contextualização.....	18
1.2- Tema	18
1.3- Justificação da Escolha.....	18
1.4-O problema	19
1.5- Objetivos.....	19
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1- A contextualização da geração Z.....	22
2.1.1 <i>A Era da transformação digital 4.0</i>	25
2.2- Atração e retenção de talentos associado ao EVP - Employee Value Proposition	28
2.2.1 <i>A organização cultural de uma empresa</i>	28
2.2.2 <i>A importância de reter um bom profissional na empresa</i>	31
2.2.3 <i>A proposta de valor do colaborador</i>	33
.....	35
2.3 Os Recursos Humanos frente aos desafios da geração Z.....	35
2.3.1 <i>A diversidade etária no âmbito empresarial</i>	38
2.4 A geração Z na mineração	39
2.4.1 <i>O contexto da mineração do Brasil</i>	39
2.4.2 <i>O perfil dos profissionais da mineração</i>	42
2.4.3 <i>O engajamento dos funcionários da geração Z frente ao contexto da mineração</i>	44
2.5. Conclusões do Capítulo	45
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	46
3.1 Nota Introdutória	46

3.2 Métodos de Pesquisa	46
3.3 Fases do processo de pesquisa.....	46
3.3.1 <i>Definição do Problema</i>	46
3.3.2 <i>Questões de pesquisa e objetivos</i>	47
3.3.3 <i>Design da Pesquisa</i>	47
3.3.4 <i>Metodologia quantitativa</i>	47
3.3.5 <i>O Estudo de Caso</i>	48
3.3.6 <i>População e amostra</i>	48
3.3.7 <i>Método de recolha de dados</i>	48
3.3.8 <i>Técnicas de Análise de dados</i>	52
3.4 Notas conclusivas	52
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	53
4.1. Introdução	53
4.2 Perfil da amostra	53
4.3 Análise dos resultados obtidos.....	55
4.3.1 <i>Análise da confiabilidade</i>	55
4.3.2 <i>Análise das dimensões</i>	58
.....	60
4.3.3 <i>Análise Fatorial</i>	64
4.3.4 <i>Modelo Final</i>	- 75 -
4.4 Discussão dos Resultados	- 79 -
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	- 84 -
5.1 Conclusões gerais	- 84 -
5.1.1 <i>Resultados obtidos pelos empregados da geração Z na mineração</i>	- 84 -
5.2. Contribuições científico-acadêmicas	- 86 -
5.3. Sugestões para trabalhos de investigação futuros	- 86 -
BIBLIOGRAFIA	- 88 -
ANEXOS	- 95 -
ANEXO 01 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO	- 95 -
ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	- 96 -

ANEXO 03 – SOLICITAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO	- 98 -
ANEXO 04 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	- 99 -

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Contexto histórico da criação de cada geração.....	24
Figura 2.2 - A evolução digital permite que as empresas de mineração adotem táticas do setor de manufatura para melhoria da produtividade	26
Figura 2.3 - Avanços digitais trazem novos meios de promover a produtividade, gerenciar a variabilidade e buscar a excelência comercial	27
Figura 2.4 - Formação das organizações	29
Figura 2.5 - Atributos of EVP	35
Figura 2.6 - Atributos – Employee Value Proposition	38
Figura 3.1- Questionário aplicado aos participantes com base na literatura investigada.	50
Figura 3.2- Questionários	51
Figura 4.1- Representação gráfica dessas relações entre as variáveis.....	- 76 -

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1- Média geral das dimensões de acordo com as notas nos atributos avaliados	
Gráfico 4.2 - Média dos atributos da dimensão de recompensa.....	61
Gráfico 4.3- Média dos atributos da dimensão de Benefícios.....	61
Gráfico 4.4- Média dos atributos da dimensão de Carreira.....	62
Gráfico 4.5 - Média dos atributos da dimensão de Ambiente de trabalho	62
Gráfico 4.6- Média dos atributos da dimensão de Cultura Organizacional	63
Gráfico 4.7 - Scree Plot de um procedimento demonstrativo de Análise Fatorial para escala Satisfação	- 69 -
Gráfico 4.8 - Scree Plot de um procedimento demonstrativo de Análise Fatorial para escala Importância	- 70 -

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Organização cultural de uma empresa	30
Quadro 4.2- Escala de Satisfação	- 72 -
Quadro 4.3- Escala de Importância	- 74 -

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1- Contextualização da amostragem.....	53
Tabela 4.2 - Contextualização do perfil profissional.....	54
Tabela 4.3 - Interpretação do Alfa Cronbach	56
Tabela 4.4- Resultado geral do Alfa Cronbach	57
Tabela 4.5- Medidas estatísticas: total por item das dimensões do instrumento.....	57
Tabela 4.6 - Resumo das medidas estatísticas de média, intervalos de confiança de 95% e desvio-padrão dos atributos e teste estatístico para comparação da diferença entre as médias.....	58
Tabela 4.7 - Teste de KMO e Bartlett	65
Tabela 4.8- Matriz de correlação para os itens de acordo com o nível de Satisfação dos jovens.....	67
Tabela 4.9 - Matriz de correlação para os itens de acordo com o nível de importância dos jovens	68
Tabela 4.10- Resultado da extração de fatores das escalas de Satisfação e Importância (com rotação).....	- 70 -
Tabela 4.11- Matriz de componentes para escala de Satisfação.....	- 71 -
Tabela 4.12- Matriz de componentes para escala de Satisfação.....	- 73 -
Tabela 4.13 - Resumo dos coeficientes de determinação (R^2)	- 77 -
Tabela 4.14 - Resumo dos coeficientes do modelo ajustado para explicação da satisfação geral	- 77 -

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AIA	Avaliação dos Impactos Ambientais
CETEM	Centro de Tecnologia Mineral
EVP	Employee Value Proposition
IDH	Índice de desenvolvimento humano
KMO	Índice de adequação da amostra
SAS	Statistical Analysis System
SPSS	Statistical Software for Social Sciences
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O constante dinamismo do mundo globalizado conta com a entrada de um novo perfil de profissionais no mercado de trabalho. São os jovens da Geração Z, nascidos a partir da década de 1990 (Bonamigo et.al., 2017). São profissionais que estão vivendo no contexto da era digital, nova dinâmica de relacionamento interpessoal e surgimento de novas profissões.

No mercado da mineração no Sudeste do Pará, isso não é diferente, visto que já ocupam mais de 5% do mercado e com o passar do tempo, esse percentual tende a aumentar, naturalmente. A região do sudeste do Pará sofre forte influência econômica das atividades de mineração no Brasil e na região, sendo um grande vetor de desenvolvimento econômico. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil demonstra o último dado de saldos do setor mineral no Brasil em que o Pará representa 42,4% do saldo mineral de todo o território brasileiro, logo, entende-se que é um ramo que pode ter uma atenção especial a ser estudado (CETEM,2018).

1.2- Tema

Buscar investigar uma geração na qual se faz presente em pleno século XXI, fez com que surgisse a busca pela compreensão acerca da Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

1.3- Justificação da Escolha

Foi diante da importância da mineração no Sudeste do Pará, aliado à chegada de uma nova camada de profissionais jovens, conhecidos como Geração Z, traz um alerta, em virtude de estarem ou não preparadas, as organizações para reter esses profissionais em atividade tão especializada, visto ser um perfil que pode ser melhor estudado. Diante disso, fica em evidência a escolha de se entender, de forma mais objetiva quais os atributos da gestão de pessoas são mais valorizados por profissionais da geração Z no

mercado da mineração no Sudeste do Pará, assim como se as práticas atuais estão adequadas ou não.

1.4-O problema

Qual o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado é mais valorizado pelos profissionais da geração Z na indústria da mineração no sudeste do Pará de modo que impacte na atração e retenção destes?

1.5- Objetivos

Objetivo geral: Verificar qual é o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora, e que atrai e retém esses profissionais.

Objetivos específicos:

- Analisar o perfil dos profissionais geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.
- Identificar a composição da proposição de valor para o empregado na indústria da mineração no sudeste do Pará.
- Verificar as práticas de recursos humanos que são mais satisfatórias para os empregados objetos desse estudo.
- Verificar a correlação entre a proposição de valor do empregado oferecido pela empresa e o nível de satisfação destas a partir da percepção desses empregados.

1.6- Metodologia

A pesquisa trata de um Estudo de Caso, com o desenho do processo de pesquisa quantitativa, num viés do método dedutivo, visando mapear as características da geração Z e identificar qual o seu comportamento, com o objetivo de mapear as características da geração Z. Para essa investigação, será utilizada como amostra os empregados da Geração Z que ocupam cargos de nível operacional nas cidades de

Canaã dos Carajás, Parauapebas, Ourilândia do Norte, Curionópolis e Marabá, no sudeste do Pará.

O total de empregados que se enquadram no objeto da pesquisa é de 750, e para a amostra não probabilística iremos considerar 30%, pois entende-se ser um percentual significativo considerando a dispersão da população. Os instrumentos utilizados serão os questionários, livros, máquina fotográfica, gravadores e equipamento de informática. Quanto à estrutura, a coleta de dados ocorrerá no mês de julho de 2018, na empresa de mineração no sudeste do Pará.

Para coletar a percepção dos empregados em relação ao EVP, será utilizado o método quantitativo, tendo como instrumento de investigação um questionário que venha a mensurar a EVP na indústria da mineração. A estrutura do questionário constará as dimensões do EVP, que de acordo com a literatura, podem ser encontradas da seguinte forma: carreira, recompensas, benefícios, ambiente de trabalho e cultura organizacional. Para cada dimensão é possível definir questões específicas para captação dos *inputs*.

1.7- Limitações

Do planejamento até à aplicação da pesquisa identificou-se que parte do público objeto do estudo não possuía email eletrônico corporativo, logo esse seria um dificultador para contato com os mesmos, devido ao alto volume de profissionais. Diante disso, definiu-se que a amostra seria focada nos profissionais com email habilitado para participação do estudo.

Durante a fase de coleta de dados da pesquisa com os profissionais da Geração Z, percebeu-se uma baixa aderência de respostas nos primeiros três dias da pesquisa. Alguns profissionais reportaram dificuldade para acessar a pesquisa dentro do ambiente de trabalho, devido à impossibilidade de acessar o link na rede das unidades da empresa em questão. Como ação para buscar evoluir o número de respondentes, foi enviado um novo convite ao público, esclarecendo que o link da pesquisa poderia ser acessado fora do ambiente de trabalho em seus computadores, particulares ou smartphones. O número de respondentes evoluiu consideravelmente após essa nova orientação.

Também houve reporte de profissionais que não tinham desejo de participar de pesquisas como essa, alegando que somente participariam se em algo específico da própria organização. Para isso, foi enviada uma última nota dando ênfase ao objetivo do trabalho, seriedade da instituição e reforço à confidencialidade. Nessa última fase de período da coleta de dados, se atingiu-se o percentual de amostragem considerando adequado para evolução do estudo.

1.8- Estrutura do Trabalho

No que tange à estruturação dessa dissertação, ela se apresentará em cinco capítulos: o primeiro se refere a introdução, já o segundo vem discorrer sobre a contextualização da geração Z, a sua atração e retenção no trabalho associado ao EVP, a organização cultural de uma empresa, a importância em reter esse talento, os recursos humanos frente aos desafios da geração Z, a diversidade etária no âmbito empresarial, a geração Z na mineração, o contexto da mineração e o perfil desses profissionais. O terceiro capítulo abordará a metodologia utilizada, bem como os participantes e todo o processo de investigação, o quarto capítulo demonstrará a análise e os resultados, e por último, teremos a conclusão e trabalhos futuros.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1- A contextualização da geração Z

As gerações sofrem influências de seu tempo em seu desenvolvimento, seja ela de forma individual ou coletiva. “Essas pessoas com atributos distintos convivem numa mesma época e, portanto, estabelecem relacionamentos de troca cultural comuns”. (Santos e Lisboa, 2014, p.100)

No entanto, é necessário levar em consideração que a classificação dos tipos de gerações, muitas vezes, não corresponde ao grupo total da população, tendo em vista que há muitas variáveis que permeiam o campo social, cultural e econômico. E esses elementos acabam por gerar restrições à participação de todos no contexto geracional, na vivência e adoção dos comportamentos que se tornam símbolos de uma geração. (Santos e Lisboa, 2014)

No caso da geração Z, foco da investigação, essa é contemplada por indivíduos que nasceram frente às novas tecnologias de informação e comunicação. São aqueles da década de 90 e que, desde cedo, conhecem e dominam as TICs (Cordeiro, 2013). Contudo, há autores como Santos e Lisboa (2014) que discorrem sobre a variação temporal em relação à geração anterior, sinalizando assim, o surgimento da geração Z para a primeira metade da década de 1990, não determinando o seu final.

Essa geração que surgiu no advento da tecnologia e da difusão da internet, tem buscado um mundo totalmente conectado, e que dialogue com eles. E são esses jovens, nascidos a partir da déc. de 90, que se sentem à vontade em serem considerados multitarefa, ou seja, praticam diversas atividades ao mesmo tempo. Embora seja uma geração totalmente conectada, rodeada por computadores, telefones celulares e mídias atuais, o seu maior desafio se encontra em compreender e valorizar o que de fato lhe é útil para a vida pessoal e profissional (Pheula e Souza, 2016). Nesse sentido,

Os avanços na tecnologia modificaram o comportamento cotidiano das pessoas, fazendo com que estas, por sua vez, começassem a enxergar o mundo de forma diferente ao utilizarem a internet como principal meio de comunicação, para adquirir e compartilhar conhecimento. Todo o acesso a estas informações acabou criando nos anos 80 o que podemos chamar de “nativos

digitais” – crianças que nasceram em meio a toda esta tecnologia e desde muito cedo aprenderam a utilizá-la. (Pheula e Souza,2016, p.61)

São esses os nativos digitais que fazem com que na contemporaneidade, a comunicação em massa seja aquela que utiliza as TIC's (redes, celulares, tablets, smartbooks, smartphones) no seu cotidiano, modificando assim, o trabalho e o formato que as empresas vêm tomando. (Santos e Lisboa, 2014)

Nesta esteira, faz-se necessário salientar que foi com o advento das novas tecnologias digitais que houve uma forte influência na formação de uma nova geração interligada. Nesse passo, Santos e Lisboa (2014, p.100) vêm elucidar o surgimento de

um conjunto de eventos e experiências comuns aos indivíduos para caracterizar uma geração. O acesso a tais tecnologias, por exemplo, não é igualitário para todos – e esse tipo de situação permite uma série de questionamentos à classificação dos indivíduos em gerações.

Diante o exposto, é nesse cenário que o mercado de trabalho vem recebendo essa nova geração que propõe ser um profissional multitarefa, ágeis, tecnológicos e atentos as transformações tecnológicas. Contudo, há a necessidade do crescimento de modelos empresariais que possam estar abertos a acolhê-los e orientá-los, frente as dificuldades que poderão enfrentar, em relação às profissões que não evoluem rapidamente que são os das gerações passadas e para aqueles que não tiveram acesso igualmente às novas tecnologias, que essas empresas possam promover sua inserção tecnológica no campo de trabalho de forma inclusiva. (Cordeiro, 2013)

Segundo Bonamigo et.al. (2017), essa nova geração, chamada de Milênio, tem perfil para dominar o mundo como empreendedores, transformando-o em um admirável mundo novo, através de suas próprias perspectivas e ideias nos aspectos financeiros, sociais, políticos, empresariais, culturais, tradicionais e outros. Assim se faz presente a nova geração, conhecida também como geração Z, conforme ilustra a figura 01:

Figura 2.1 - Contexto histórico da criação de cada geração

BABY BOOMERS (1940-1956)	GERAÇÃO X (1960-1979)	GERAÇÃO Y (1980-1994)	GERAÇÃO Z (1995-2010)
<u>Contexto</u>	<u>Contexto</u>	<u>Contexto</u>	<u>Contexto</u>
Pós guerra. No Brasil – Ditadura.	Transição, política, hegemonia do capitalismo e meritocracia.	Globalização, estabilidade e surgimento da internet.	Modalidade e múltiplas realidades, redes sociais, nativos digitais.
<u>Comportamento</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Comportamento</u>
Idealista, revolucionário e coletivo.	Materialista, competitivo e individualista.	Abstrato, questionadores e globais.	Abstrato, questionadores e globais.
<u>Consumo</u>	<u>Consumo</u>	<u>Consumo</u>	<u>Consumo</u>
Ideológico, vinil, cinema e música.	Consumo do status, marcas, carros e artigos de luxo.	Preferem experiências, festivais, viagens.	Preferem experiências, festivais, viagens.

Fonte: Adaptado de Revista Exame, 2017.

A facilidade de absolvição da geração Z pelas novas tecnologias tem atraído olhares daqueles empreendedores que buscam atender às demandas comunicacionais de uma empresa. Nesse campo,

A habilidade com os aparelhos tecnológicos, a necessidade de querer que tudo seja rápido, que tudo seja para ontem, e o grande recebimento de informações, caracterizam essa nova geração, que vive de uma maneira apressada. Como Tapscott (2010) diz, “eles são “multitarefairos”, realizam várias atividades ao mesmo tempo”, podendo ser benéfico à organização em função dessas multifunções, porém podem não focar em determinadas atividades, tornando-se profissionais dispersos, que se concentrarão muito menos em uma só ocupação. (Saciloto, E.B. et.al, 2017,p.6)

Do mesmo modo que essa nova geração tem essa característica de multitarefairos, as empresas também têm buscado equipas multifuncionais que ao mesmo tempo que se encontram hiperconectadas, buscam melhorar a colaboração e o compartilhamento de seus conhecimentos com todos os colaboradores. (Barbieri, 2013)

2.1.1 A Era da transformação digital 4.0

Essa era da transformação digital que envolve a definição do marketing 4.0 vem de Kotler (2018), após sete anos da definição dada por ele sobre o marketing 3.0. Considerado como um meio de publicação na qual o contexto se exprime entre o tradicional e o digital, Kotler em parceria com Hermawan e Setiawam trouxe em sua obra, um discurso em que demonstra que o marketing gira em torno da gestão do produto, a gestão do cliente e a da marca do produto. E são esses três elementos que tem oferecido aos profissionais da área, subsídios diferentes em seu modo de rever seus caminhos.

Já para Don Tapscott (2010) essa era digital que ele chama de geração internet em sua obra, traz toda a estrutura desse processo de transformação digital e a sua relação com os jovens da geração z que cresceram com ela. O autor mostra todo o processo de maturidade da internet, suas características, os estudantes na era digital, os consumidores, a revolução *prosumers*, a família e a sua inserção na tecnologia, até a sua inserção no trabalho, com o intuito de repensar a gestão e a retenção de talentos a partir da conectividade.

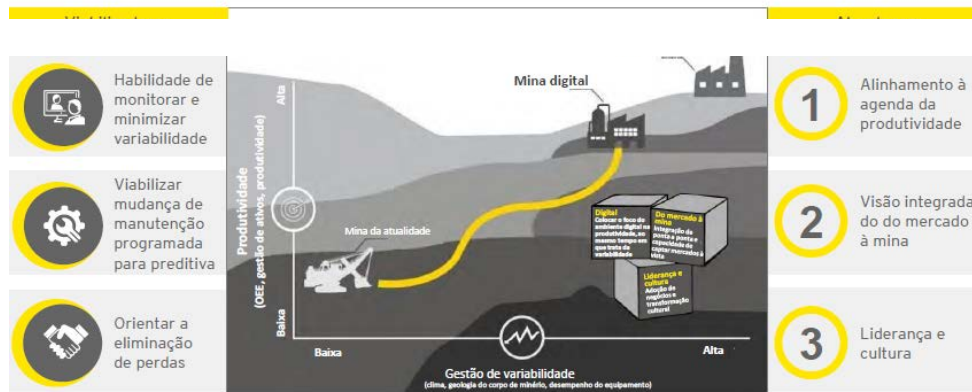
Em consonância a essa geração conectada, surge, segundo Magnus (2017) a indústria 4.0 conhecida também como a Era da transformação digital 4.0. Surgiu como resultado da quarta revolução industrial que de acordo com o autor, demonstra o avanço dos sistemas industriais de produção. Essa transformação digital dialoga com o cenário da geração Z, que busca na tecnologia da informação subsídios para a sua permanência em uma organização.

Nessa linha, a quarta revolução industrial, sobre o qual o autor vem discorrer, contempla a junção das novas tecnologias com a velocidade de sua implementação, que vai desde o gestor ao colaborador que oferece seus serviços. (Magnus, 2017)

Essa revolução se diferencia das outras pela sua profundidade e amplitude dentro da fusão tecnológica que envolve a velocidade, os meios digitais e biológicos, inter-relacionando as três categorias que a representam, tais como: física, digital e biológica. (Schwab, 2017). É através das *internets das coisas* e das *redes inteligentes* que as

categoriais digitais se fazem presentes como características, permitindo uma visão tecnológica a ponto de contribuir para que as empresas de mineração tenham um monitoramento eficaz, uma manutenção programada, a eliminação de perdas e o aumento da produtividade, conforme verifica-se na figura 2.2:

Figura 2.2 - A evolução digital permite que as empresas de mineração adotem táticas do setor de manufatura para melhoria da produtividade



Fonte: CETEM, 2018, p.10

Essa melhora pode ser percebida através do desempenho do monitoramento da produção e da manutenção dos equipamentos de forma mais eficaz, utilizando assim, uma programação mais moderna que, além da eliminação de perdas, pode proporcionar a organização, uma produtividade mais controlada pelo meio digital, cumprindo assim, as metas delineadas por uma gestão mais eficaz que possui uma visão de mercado minerário no país mais real.

Figura 2.3 - Avanços digitais trazem novos meios de promover a produtividade, gerenciar a variabilidade e buscar a excelência comercial



Fonte: CETEM, 2018, p.12

O gerenciamento da produtividade, atrelado aos avanços tecnológicos tem proporcionado às mineradoras uma gestão proativa que visa a utilização de melhores técnicas operacionais; estas contribuirão para a recuperação e otimização dos planejamentos, da redução de perdas, da diminuição de variabilidade, com a maior confiabilidade de ativos, até a resposta rápida em relação ao mercado que envolve tanto a demanda quanto o seu preço final.

Segundo Schwab (2017), a era da transformação digital é também conhecida como a quarta revolução industrial. Para ele, o grande diferencial dessa revolução para as anteriores está no fato de as tecnologias estarem fundidas, altamente velozes e mantendo uma correlação destas com os domínios biológicos.

O autor também cita que a era da transformação digital está sendo manifestada pela inteligência artificial, nanotecnologia, impressões 3D, computação quântica, entre outros. No entanto, estas atuam diretamente na relação com o ser humano, gerando assim alterações significativas no comportamento da sociedade.

Nesse contexto é que surge o desafio de realizar gestão de pessoas no dinâmico mundo da transformação digital. Ribeiro (2011) afirma que a tecnologia é a principal força motriz para essa nova era, e é justamente por isso que as pessoas, líderes e liderados, terão papel significativo para se adequar ao ambiente, aprimorar a comunicação e revisar os modelos de negócios.

Skilton e Hovsepian (2017) reforçam que a revolução industrial 4.0 vem para influenciar na reformulação da vida cultura e social da humanidade, especialmente pelo fato de que as tecnologias da era 4.0 provocam questionamentos dos atuais modelos dos negócios, relacionamento entre as pessoas, cotidiano das famílias; e por isso, geram uma rediscussão sobre os valores e experiências pessoais, influenciando diretamente na modelagem do comportamento humano.

2.2- Atração e retenção de talentos associado ao EVP - *Employee Value Proposition*

2.2.1 A organização cultural de uma empresa

Em uma empresa, a cultura organizacional tem sido a base de uma boa gestão. É através dela que os valores da empresa e as normas e regras são repassadas aos seus colaboradores. Muitas são as definições que permeiam o campo organizacional de uma empresa, contudo, vale ressaltar que, dentro de um contexto organizacional, os colaboradores têm que conhecer profundamente a missão e os valores da empresa em que prestam serviço, para então contribuir da melhor maneira para o sucesso dela.

Segundo Chiavenato (2009) a cultura organizacional já não privilegia as tradições passadas, ela tem se concentrado no presente. Para o autor, a inovação tem tomado conta das empresas e as TICs têm contribuído para o desenvolvimento e influência das empresas e de seus funcionários. O surgimento das tecnologias da informação mudou completamente a globalização da economia, transformando-as em uma economia mundial. Nessa linha, Chiavenato (2013, p.12) vem discorrer que

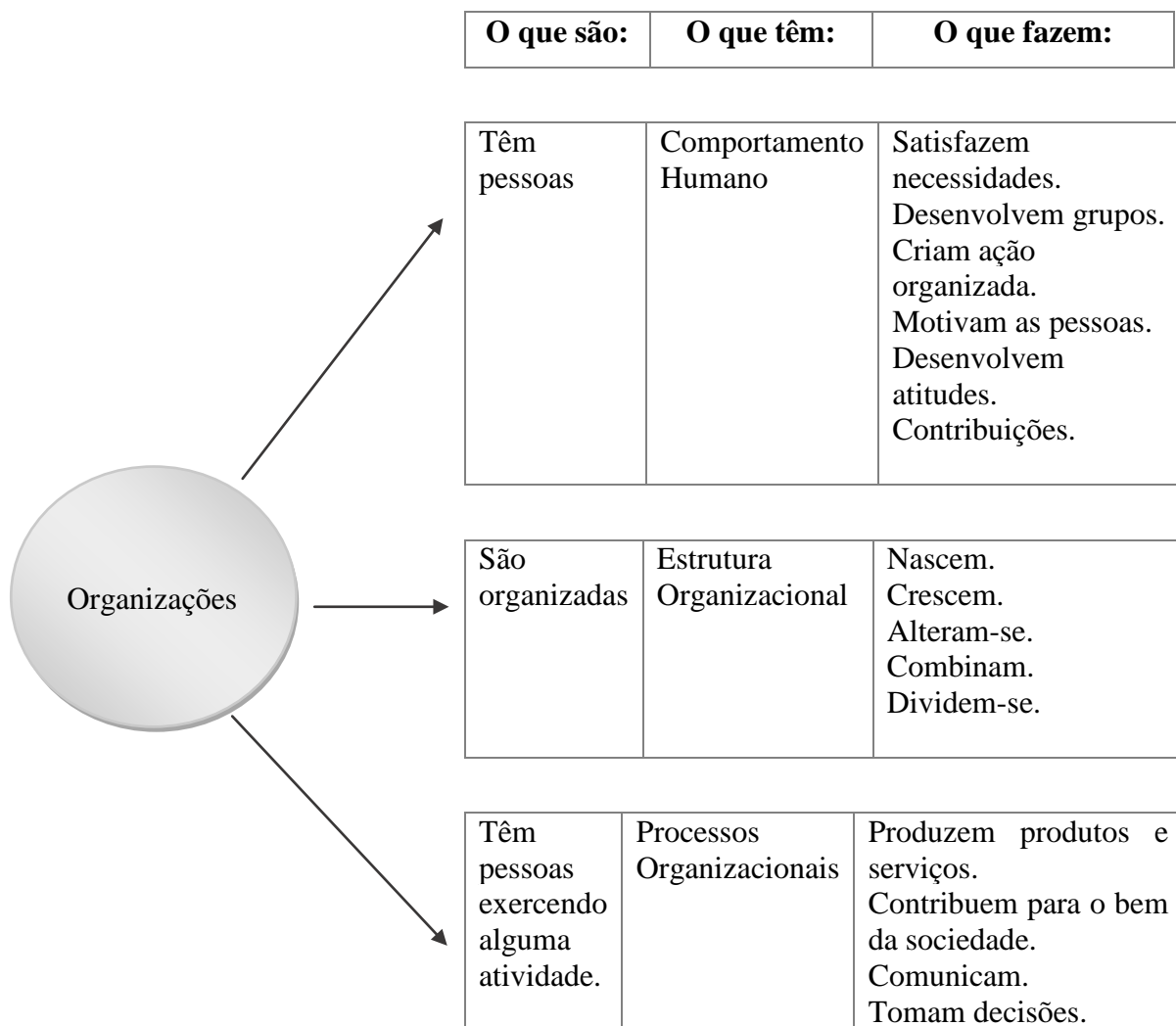
Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado através das organizações. Assim, a sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo em

organizações, das quais dependem para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita, etc.

Essas definições constituem a cultura organizacional, deixando claro, para os colaboradores, qual a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o modo como devem se comportar no ambiente interno e externo e qual a melhor estratégia na hora de fazer negócio. De fato, cada organização define sua cultura visando o melhor para o seu empreendimento.

Dentro desse contexto, Chiavenato vem propor um sistema organizacional de uma empresa:

Figura 2.4 - Formação das organizações



Fonte: Chiavenato (2013, p.13)

Para o autor, essa abordagem é considerada mais ampla, com a intenção de serem construídas e reconstruídas quando necessário, com o intuito de atingir sempre o seu objetivo específico que é a busca do sucesso. Esses objetivos muitas vezes se encontram no âmbito do menor custo e esforço, demonstrando assim que, para serem alcançados, uma empresa necessita de constantes mudanças.

A essência de uma cultura organizacional, como dito anteriormente, depende de seus colaboradores e da proposta da empresa. Contudo, vale destacar algumas características importantes para o seu sucesso:

Quadro 2.1 - Organização cultural de uma empresa

Capacidade de inovar e de assumir riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumirem riscos.
Habilidade em registrar detalhes	Significa a busca de precisão, análise e atenção aos detalhes. Percebe-se tal característica nas empresas que implantaram a gestão de qualidade.
Orientação para pessoas	Condiciona as decisões dos dirigentes da empresa, os quais mostram preocupação a respeito de obtenção de determinados objetivos e resultados que têm influência na segurança, na motivação e na felicidade das pessoas.
Orientação para a equipe	Todo o sistema de trabalho leva em consideração as equipes de trabalho, não se tomando decisões baseadas apenas em indivíduos isolados. Na Economia Global e na sociedade do Conhecimento, a velocidade das mudanças e a complexidade das decisões exigem times de trabalho com diversas competências e diferentes especializações.
Proatividade	As pessoas se antecipam aos problemas e fazem isso com firmeza, evitando excessiva agressividade nas relações interpessoais. Existe uma competição estruturada e positiva e não uma competição destrutiva.
Estabilidade	As atividades organizacionais e o sistema de gestão enfatizam a manutenção do status quo, em contraposição à busca de inovação e crescimento. Algumas organizações olham do presente para o futuro e outras olham do presente para o passado, e vivem citando o sucesso que já tiveram e que já passou.

Fonte: Barbieri, 2013, p.50.

Percebe-se que a organização e a cultura de uma organização envolvem tanto a capacidade de inovar e assumir riscos para buscar o sucesso quanto o grau de estímulos porque os funcionários passam para contribuir com essas motivações.

A inovação sempre se encontra atrelada aos riscos que uma empresa venha a assumir. Para se chegar ao sucesso, uma empresa precisa possuir habilidades para compreender através de detalhes, as necessidades que sua organização necessita para se chegar a uma gestão de qualidade. Além de proporcionarem uma orientação aos seus funcionários envolvendo a motivação, o respeito e o trabalho em equipa, uma gestão de qualidade conseguirá uma estabilidade e uma proatividade na sua produção.

2.2.2 A importância de reter um bom profissional na empresa

Com um mercado cada vez mais competitivo e acirrado, diversas são as estratégias adotadas pelas organizações para se manter ativa no mercado, dentre elas e uma das mais importantes, a é retenção do capital humano. De acordo com Michaels, Hanfield-Jones e Axelrod (2001) há uma concorrência declarada por talentos no mercado de trabalho e isso tem exigido das organizações a necessidade de criar estratégias específicas para reter talentos existentes em seu quadro profissional.

Segundo Souza *et al* (2015) reter os profissionais muitas vezes não é uma escolha somente da organização da empresa. A economia global tem demonstrado cada vez mais a importância que se tem em valorizar os colaboradores que dedicam parte de sua vida às empresas. Para o autor, a retenção de “quem faz a diferença”, na atualidade, ser um dos principais desafios da gestão empresarial tem sido muitas vezes uma ótima escolha, ocasionando assim uma melhora significativa do desempenho da maioria dos funcionários que buscam sua valorização, reconhecimento e uma nova oportunidade de carreira. (Souza *et al*, 2015)

Cabe salientar que a competitividade do mercado é um fator que influencia diretamente a estratégia que deve ser definida para reter profissionais talentosos nas organizações. A não retenção de um talento implica prejuízos relevantes e, dentre eles, o valioso conhecimento e experiência adquiridos através de treinamentos, programas de capacitação e aprendizado prático, enquanto o profissional esteve na organização. Ou

seja, o talento não retido pela organização provoca o prejuízo da perda do capital intelectual humano, assim como o desperdício de tempo e recursos financeiros investidos nesse profissional. De acordo com Mayo (2003), a perda de um profissional, considerado talento, para um concorrente é visto como uma penalização dupla, pois além de não poder mais contar com o capital intelectual daquele profissional, o mesmo também atuará contra a empresa que o formou.

A valorização do capital humano se tornou pauta recorrente nas discussões sobre temas estratégicos para aumentar a competitividade organizacional no mercado. Percebe-se que os bons profissionais são capazes de gerar diferenciação na solução de produtos, serviços e inovação, e por isso as organizações têm direcionado atenção para reter o capital humano. De acordo com Minchington (2005) as principais organizações do mercado compreenderam que o bem mais valioso é o capital humano, pois é a partir de bons profissionais que se torna possível o crescimento da organização mediante mercado altamente concorrido.

Souza et al. (2015) demonstram que o termo “talento” possui diversos significados que vão desde seu conceito na antiguidade dado na Grécia e em Roma como nome de moeda e hoje atrelada aos perfis dos profissionais engajados embora haja muitas divergências quanto à terminologia, para outros autores.

O autor vem ainda discorrer sobre a relação que muitos autores elaborem sobre o conceito de talento. Para ele, muitas vezes essa palavra é interpretada como uma totalidade, sem ao menos buscar um estudo mais aprofundado que venha demonstrar características científicas que, muitas vezes, privilegiam as competências e habilidades do indivíduo. (Souza et al, 2015). Souza ainda vem discorrer que

Talentos não se empenham apenas em manter seus perfis técnicos alinhados às mudanças do mercado e do negócio. A predisposição para o aprendizado contínuo evidencia uma competência comportamental valorizada, em âmbito mundial, ao criar condições favoráveis ao aumento da produtividade e qualidade de entregas desejadas. (Souza et al, 2015, p.22)

2.2.3 A proposta de valor do colaborador

O EVP - Employee Value Proposition, no contexto empresarial é conhecido como Proposta de Valor ao Empregado ou Proposta de Valor ao Colaborador, e tem sido muito utilizado nos recursos humanos como busca de talentos internos, fazendo com que a empresa busque empregados mais engajados que possam atingir um desempenho financeiro maior para a companhia.

O conceito de EVP surge do Marketing através de um processo mais amplo denominado *Employer Branding*, que nada mais é do que a imagem que a empresa transmite como marca empregadora, a fim de repassar uma imagem positiva no mercado. Employer Branding refere-se à comunicação de um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, oferecidos por um empregador (Barrow, 2007).

Ela é considerada uma estratégia que, de maneira eficaz, faz com que os empregados sejam muito mais engajados. Essa ferramenta visa - ao gerar proposta de valor ao colaborador - trazer benefícios a ambos, sejam elas financeiras ou não.

Minchington (2005) define uma Employee Value Proposition (EVP) como um conjunto de associações e ofertas oferecidas por uma organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um funcionário traz para a organização.

Como enfatiza Brum (2017, p.150) as empresas que desenvolvem uma “proposta de valor ao colaborador, são classificadas e percebidas pelos seus públicos como diferenciadas, equilibradas [...] e, principalmente, voltadas aos seus empregados”. O EVP é considerado no campo dos Recursos Humanos, uma das melhores ferramentas para atrair e manter os mais destacados talentos dentro da empresa.

A proposição de valor para o empregado contempla não somente os aspectos financeiros, mas também inúmeras outras variáveis não financeiras, valorizadas pelos trabalhadores, podendo variar de acordo com a formação cultural, sexo, origem, idade, estado civil, dentre outros.

A proposta de valor (EVP) identifica uma única política para pessoas, processos e programas, a fim de demonstrar que as companhias estejam comprometidas com o crescimento e reconhecimento dos empregados, e desenvolvimento da gestão. As razões pelas quais as pessoas escolhem comprometer-se com a organização são contidas na proposta de valor. (Hill e Tande, 2006)

A estruturação da proposição de valor ao empregado deve ser organizada de forma a representar uma estratégia de atração e retenção de talentos; dessa forma, a estruturação é realizada por atributos que representam a diferenciação competitiva da organização. A *Sibon Consulting* definiu um modelo que contempla os cinco atributos do EVP, conforme figura 2.5:

- Benefícios: refere-se à compensação não financeira, incluindo saúde, aposentadoria, folga, dentre outros.
- Recompensa: contempla a remuneração recebida pelo empregado, referente ao trabalho exercido e sua performance
- Satisfação no trabalho: satisfação dos empregados pelo trabalho exercido por eles.
- Carreira: está relacionada com as oportunidades de longo prazo que os empregados possuem de desenvolvimento e crescimento
- Identidade e cultura: é o sentimento de pertencimento dos empregados à organização.



Source: <http://www.sibson.com>

Figura 2.5 - Atributos of EVP

Assim sendo, a proposição de valor do empregado está centrada em cinco pilares, as quais contemplam variáveis financeiras e não financeiras que direcionam a organização para entender os interesses dos empregados de forma organizada, e também propor ações adequadas para cada pilar.

2.3 Os Recursos Humanos frente aos desafios da geração Z

Foi com o desenvolvimento do mundo tecnológico que a geração Z se desenvolveu. Nascidos nessa conectividade, essa geração chega para mudar o cenário das empresas, com sua forma mediática, seu contato virtual e o domínio das tecnologias, fazendo com que as empresas enfrentem um grande desafio. (Bonamigo et al, 2017)

Atrair e reter os profissionais da geração Z são dois dos demais desafios que uma gestão de recursos humanos tem que enfrentar, mesmo porque a realidade da mineração é muito diferente do cenário conectivo com que muitos da geração Z convivem no seu

cotidiano. Segundo Saciloto (2017), o papel dos recursos humanos vai além da recrutação. Eles devem proporcionar ao candidato uma interação mais dinâmica que faça com que eles se identifiquem com a área e a empresa. O autor ainda vem discorrer que

A empresa pode proporcionar testes vocacionais e curtos estágios nos setores da empresa para que o jovem consiga se projetar dentro daquele ambiente, possibilitando troca de funções entre funcionários, a fim de melhorar o desempenho de cada indivíduo atrelado às suas características. Assim, além de motivar os jovens, a empresa otimiza o trabalho com as pessoas certas nos lugares certos. Por fim, entender o dinamismo desses jovens e proporcionar que eles desenvolvam multitarefas e participem com o crescimento da empresa (através de opiniões, ideias), possibilita que eles somem na empresa, motivando-os, e consequentemente, retendo-os na empresa. (Saciloto, E.B. et.al , 2017,p.13)

As empresas têm buscado valorizar essa geração sob a ótica de suas competências individuais, sua interação com a equipa, sua motivação na organização e sua proatividade para contribuir com o sucesso empresarial. (Bonamigo *et. al*, 2017)

Já de acordo com Barbieri (2013) esses e outros desafios não exclui a possibilidade de se contratar um colaborador da geração Z. Esse, por sua vez, vem de uma geração conectada que demonstra uma agilidade e uma tolerância maior às mudanças tecnológicas do que às demais gerações anteriores. Barbieri (2013, p.157) vem elencar alguns elementos importantes para atrair esses jovens para a empresa:

- Liberdade de escolha e de expressão.
- Personalização de suas experiências.
- Busca de integridade e transparência por parte das empresas com as quais interagem.
- Julgam que a área profissional, educacional e social devem ser uma diversão.
- Esperam colaborar e construir relacionamentos.
- Apreciam a velocidade em tudo o que fazem.
- Buscam a inovação para colaborar, divertir-se, aprender e trabalhar.

Esses elementos discorridos pelo autor, demonstra o lado positivo do colaborador da geração Z, que busca através de sua organização na empresa, contribuir para o crescimento e a inovação da organização. Segundo Brum (2017, p.159) os atributos

mais valorizados pelos empregados se encontram no âmbito da atração e da retenção, quais sejam:

Para Atração:

- Compensação (vida profissional X Vida pessoal);
- Estabilidade organizacional.
- Respeito
- Oportunidade de desenvolvimento
- Ética

Para Retenção

- Oportunidade futuras.
- Compensação (vida profissional X vida pessoal)
- Oportunidade de desenvolvimento
- Reconhecimento
- Gestão de Pessoas.

A autora aponta elementos que contribuem para a atração e a retenção de um bom profissional na organização. Para a autora, o EVP tornou-se uma importante peça para a busca de novos talentos que possam contribuir para o processo de construção da imagem de uma empresa. A atração de profissionais externos tem o seu valor no meio empresarial. Contudo, uma proposta que venha a contribuir com o crescimento daqueles que valorizam a organização por anos pode, de certo modo, contribuir com um trabalho competitivo que poderá beneficiar tanto os funcionários da geração Z quanto os das demais gerações.

Para que haja uma boa proposta ao colaborador, a organização deve primeiramente, sugerir etapas a serem desenvolvidas ao longo do processo de seleção. Essas etapas que irão contribuir com o EVP podem ocorrer no processo da construção da equipa que irá contribuir com a construção do EVP, bem como a definição do público que será contemplado e com o que irão fazer, mediante as conclusões a que chegarem ao longo do processo. (Brum, 2017)

Nessa linha, a autora vem propor uma definição de Proposta de Valor ao Colaborador, a partir de um diagnóstico que venha identificar o que os colaboradores valorizam em uma empresa, como se verifica na figura abaixo:



Figura 2.6 - Atributos – Employee Value Proposition
Fonte: Brum (2017, p.164)

É possível perceber que a autora sugere a formação de uma Proposta de Valor ao Colaborador em cima de cinco atributos que envolvem a remuneração, os benefícios, a satisfação no trabalho, a carreira e a identidade e cultura que se encontra em relação ao que o empregado sente sobre a empresa.

2.3.1 A diversidade etária no âmbito empresarial

O cenário organizacional vem compondo sua equipa com uma diversidade geracional que compõe sujeitos desde a geração X à geração Z. Independentemente da localização de sua cultura que pode contemplar tanto o âmbito nacional quanto o internacional, o

que importa nesse contexto é conseguir contemplar metas impostas pela empresa para se obter sucesso. Esse sucesso só seria possível se todos pudessem contemplar a cultura organizacional para que essa, de facto, possa ser a melhor estratégia para o sucesso que viabilize a competição no meio empresarial. (Chiavenato, 2010)

Segundo Barbieri (2013) essa nova geração é conhecida também como geração 2020 que tem o poder de influenciar a economia de vários países e a gestão de muitas empresas. Percebe-se nos últimos anos que as economias emergentes têm começado a ocupar espaços privilegiados na globalização, e os Recursos Humanos vêm estabelecendo, assim, valores organizacionais em consonância às ferramentas tecnológicas, reinventando o aprendizado e o gerenciamento de talentos. Para o autor,

Nunca antes havia ocorrido a convivência de quatro gerações no mercado de trabalho. A mais recente geração entra no mercado de trabalho valendo-se de tecnologias como a mídia social que influencia até a cultura e a gestão dos seus empregados. (Barbieri, 2013, p.153)

Com isso, essa formação de equipas multifuncionais traz à baila da discussão a aprendizagem social e a responsabilidade social corporativa. Essa interação produz conhecimentos “a partir de uma interação social: uma mensagem de texto, um posto no facebook, um comentário em um blog, uma entrada em uma wiki, uma palestra acessada de um celular e outros meios.” (Barbieri, 2013, p.156)

2.4 A geração Z na mineração

2.4.1 O contexto da mineração do Brasil

A mineração teve seu início no Brasil por volta do século XVIII, cuja atividade econômica se deu através de expedições em busca de metais valiosos como ouro, prata e cobre, fato que proporcionou ao país grandes transformações econômicas.

A propriedade do solo e os recursos minerais que nele existem, teve sua exploração e aproveitamento distinguidos na constituição de 1934. Foi ela que assegurou à população os benefícios e formas de exploração que pudessem contemplar os anseios de todos. (IBRAIM, 2014)

Anteriormente a essa constituição, todo benefício e exploração cabia, exclusivamente, ao proprietário do imóvel em que haveria os recursos minerais. Esses minerais, enquanto não explorados, constituem uma riqueza imensurável. Com a mudança que a constituição de 1934 propôs, retirou-se o direito do dono do solo, passando para o estado “a atuar de forma mais presente no incentivo à exploração dos minérios, impondo regras, fiscalizando e fomentando a exploração”. (IBRAIM, 2014, p.46)

Diante disso, a presença do estado, além de garantir todas as regras e fiscalização, tem na carta magna de 1988, assegurado

aos entes federados, compensação financeira pela exploração dos recursos minerais (conhecida como cFem), conforme o artigo 20, §1º. Esse aspecto é de suma importância na compreensão sistemática da exploração mineral no Brasil. É por meio dessa compensação que os entes federados obtêm a parcela que lhes cabe do valor dos recursos minerais e podem aplicar tais receitas em prol da população – às quais se adicionam, é claro, os benefícios advindos da própria atividade industrial de exploração e aproveitamento dos recursos. (IBRAIM, 2014, p.47)

É nessa compensação, postulada pela constituição, que o Estado pode efetivar a sua aplicabilidade do recurso proveniente à exploração mineral, em face da população, principalmente em políticas públicas. Nesse âmbito, a lei 6938/81 vem contemplar o meio ambiente como um patrimônio assegurado e protegido com o intuito de supervisionar o controle ambiental no Brasil, e os valores inerentes a essa exploração sempre serão revestidos à sociedade.

No que tange aos impactos ambientais e os procedimentos que os avaliam, esses podem ser conferidos pela Resolução n. 001/1986. Nesse mesmo sentido, a importância que o Brasil confere às questões ambientais, tem sua regulação na Constituição Federal, a qual além de possuir um aspecto preventivo, exige das empresas de mineração uma análise constante dos impactos provenientes das extrações minerais. (Egger, Fonseca e Costa, 2016). Os autores ainda vêm postular que

A Lei Federal, considera o meio ambiente como patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, privilegiando e enfatizando os aspectos preventivos do controle ambiental. Os procedimentos para Avaliação dos Impactos Ambientais (AIA) foram estabelecidos pela Resolução n.º001/1986. As companhias mineradoras brasileiras têm feito esforços para acompanhar as demandas atuais em torno da questão ambiental e da mineração. As

empresas estão, em sua maioria, aplicando técnicas mais modernas e ambientalmente mais satisfatórias. Há empresas, por exemplo, que já atuam com excelentes tecnologias ambientais, dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável, das quais se destacam: Vale, Magnesita, Votorantim Metais, CSN, CST, CBNM, MBR, Samitri, Samarco, dentre outras. Em geral, as empresas de mineração já veem a necessidade de serem internalizados os custos de recuperação ambiental e, já reconhecem como legítimas as reivindicações das comunidades, incorporando em suas práticas a responsabilidade social. O fato é que em virtude da enorme necessidade de se produzir com responsabilidade, algumas organizações já promoveram ou ainda estão em processo de estudo, implantação e obtenção da Certificação ISO 14. (Egger, Fonseca e Costa, 2016, p.30)

No âmbito da exploração, percebe-se que a mineração tem o fator positivo em relação à qualidade de vida dos cidadãos. Sua receita oferece ao município um IDH-índice de desenvolvimento humano muito maior, além de melhorias na região que abarcam a sustentabilidade e projetos sociais que visam contribuir de forma solidária com a população local. (IBRAIM, 2014). Nessa linha,

mineração integra-se a uma cadeia produtiva composta pelas indústrias de base mineral. Este conjunto produz e dissemina uma infinidade de produtos que se relacionam diretamente à qualidade de vida das populações. Qualquer objeto metálico, desde a mais simples panela até o mais complicado instrumento científico, é fabricado a partir de uma variedade de produtos minerais. A energia elétrica transmitida pelos cabos, o automóvel, a geladeira, um prosaico clips, tudo tem origem no minério que a natureza coloca à disposição do homem. (IBRAIM, 2014, p.29)

Ante o exposto, os dirigentes públicos passam a enfrentar inúmeros desafios que abarcam tanto a contribuição que a indústria mineral oferece à sociedade quanto à qualidade de vida da população que contempla muito mais que os recursos financeiros, o seu bem maior, que é a saúde. Assim, cabe sempre a promoção de políticas públicas que viabilizem uma maior organização e acompanhamento de todo o processo que se encontra atrelado à empresa de mineração.

Assim, para contribuírem com o poder público, muitas empresas de mineração têm buscado estratégias que viabilizem a gestão da biodiversidade, como contributo de suas ações que venham, de certo modo, estabelecer parâmetro de segurança e de responsabilidade social. (IBRAIM, 2014)

A biodiversidade e a sua manutenção têm sido um dos maiores compromissos de uma mineração. A preservação e a recomposição do cenário paisagístico fazem com que as mineradoras passem a buscar especialistas que venham contribuir com a responsabilidade socioambiental. Nessa mesma linha, Ibraim (2014, p.34) vem discorrer que

apesar dos potenciais impactos negativos sobre a biodiversidade por parte das operações de mineração, muitas medidas têm sido adotadas pelas empresas para minimizar ou prevenir tais impactos nas áreas identificadas como apropriadas para a atividade mineral. Atualmente, a demonstração do compromisso com a conservação da biodiversidade é elemento essencial do desenvolvimento sustentável da indústria de mineração, como pode ser percebido na tabela a seguir, que traz informações sobre os investimentos em 2013, de alguns segmentos da mineração. (IBRAIM, 2014, p.34)

Além da conservação ambiental, se faz necessário elencar as contribuições que o setor minerário traz à economia brasileira, principalmente no contexto socioeconômico. A mineração tem contribuído muito com o saldo da Balança Comercial do País, que além de proporcionar a conservação ambiental, o apoio socioeconômico, também influenciam no avanço do Brasil nos setores tecnológicos, de infraestrutura e de logística.

Contudo, vale ressaltar que as atividades de mineração além das contribuições listadas, também mantêm a cada local que se encontram instaladas, uma estreita convivência com as comunidades locais, que de certo modo contribuem com a empresa na preservação da biodiversidade e do patrimônio histórico e cultural do local. Assim,

as empresas de mineração têm como uma de suas premissas básicas, a prática da responsabilidade social e ambiental. A verdade é que, com o tempo e estudos técnicos, elas perceberam que os recursos são finitos e que o meio ambiente pede socorro. Diante da intensa atividade exploratória, sociedade e governo uniram esforços para cobrar das empresas a prática do desenvolvimento sustentável. (Egger, Fonseca e Costa, 2016, p.28)

2.4.2 O perfil dos profissionais da mineração

Os profissionais que se encontram na contemporaneidade têm promovido às organizações um desafio muito grande para a sua inserção no mercado de trabalho. Os trabalhadores se encontram diante de uma realidade e um ritmo de trabalho e mudanças

que têm um tempo muito curto para a sua adaptação, fazendo com que esse profissional mude totalmente o perfil de colaboradores almejados pelas organizações, em suas seleções.

Rotta (2010) salienta que os profissionais de hoje necessitam, além de se manterem atualizados, criar e buscar soluções que possam viabilizar sua permanência no cenário organizacional em face dessa nova realidade. Para a autora, anteriormente as empresas ao admitirem um funcionário e esse mostrasse conhecimento técnico e um bom relacionamento, considerava-se um empregado estável e que poderia fazer sua carreira até a aposentadoria. Contudo, o cenário que vivenciamos retrata uma realidade que versa sobre a instabilidade e o aumento de exigência que faz com que esse colaborador fique ou não em uma empresa, por um longo período.

Nessa linha, vale ressaltar que o contexto sócio-econômico em que atuam as organizações têm seu contexto atrelado à competitividade e à complexidade dos trabalhos, e mesmo diante dessa realidade, a presença dos profissionais se faz ainda presente, principalmente, no ramo minerário. Essa competitividade e complexidade são percorridas por Bianco et. al.(2011) como uma forma de mediação dos sujeitos com as máquinas. Para o autor,

A automação crescente dos processos produtivos, a partir dos anos 1970, imprime ao trabalho uma demanda por qualificação, abstração e antecipação dos trabalhadores no cotidiano das operações de produção a fim de que possam intervir junto aos equipamentos, mantendo-os no padrão de produtividade e qualidade exigido. Neste contexto, a gestão de pessoas passa a enfrentar um paradoxo: de um lado, sistemas de seleção, treinamento, avaliação individual de desempenho e remuneração vigentes baseados na descrição de cargos e prescrição de tarefas, calcados na herança taylorista; de outro, a premência de que para competir em ambiente instável as organizações necessitam do envolvimento do trabalhador, com autonomia e coresponsabilidade, implicando estruturas administrativas dinâmicas. (Bianco et. al., 2011, p. 2)

Dos processos de 70 para os do século XXI, muita coisa mudou, principalmente a busca pela qualificação dos trabalhadores e a organização em equipas.

O perfil do trabalhador demandado pelas dinâmicas do capitalismo - com a concorrência acirrada decorrente da internacionalização crescente e com as inovações constantes que fazem do conhecimento e da tecnologia os principais diferenciais na competitividade Harvey, 1992) -

unifica novas exigências em termos de competências e saberes necessários. Os atributos em destaque são: a multifunção, a otivação/ participação/ envolvimento/ comprometimento, o trabalho em equipe, o aumento da responsabilidade individual e coletiva, o foco em resultados, a atenção à qualidade de vida, entre outros. Cabe a ressalva de que no Brasil a situação é peculiar, considerando o exército disponível (nem sempre qualificado), e as formas de envolvimento mais presentes nas empresas brasileiras ancoradas nos processos de treinamento, promoção e participação nos resultados. (Bianco et.al., 2011, p. 2)

E, diante o exposto, surgem as novas formas de organização de trabalho que visam, acima de qualquer coisa, o trabalho em equipa, a comunicação entre as pessoas e a qualificação continuada. Essa qualificação é também “uma questão que gera bastante divergências e que busca analisar e esclarecer como se estabelece a relação existente entre o termo qualificação e competências”. (Rotta, 2010,p.4)

2.4.3 O engajamento dos funcionários da geração Z frente ao contexto da mineração

No âmbito da mineração, os funcionários que representam a geração Z, demonstram serem qualificados e conectados, trazendo novos anseios e objetivos para a sua carreira. Brum (2017, p.157) discute sobre o que essa geração os diferencia das outras, levantando um questionamento: O que eles querem e o que os diferencia das gerações anteriores?

E é diante desse maior questionamento que se fez necessário buscar novas estratégias de seleção dos colaboradores para de facto contribuir com o interesse e a produção de seus colaboradores. Assim, o engajamento do seu público interno se tornou efetivo nas organizações, que tem como premissa o fator intelectual e emocional de uma pessoa em seu trabalho, sem afastar o que os colaboradores pensam e sentem em relação à função e a sua atuação na empresa. (Brum, 2017)

Para o autor, os aspectos racionais de um colaborador têm muita relação com a marca da empresa no cenário externo e as vantagens que ela vem a oferecer. E os aspectos emocionais dialogam com o que o sujeito sente em relação à sua valorização e presença na empresa.

2.5. Conclusões do Capítulo

As influências que a geração Z sofrem em relação ao seu tempo são muitas, principalmente quando esses nativos digitais têm que enfrentarem a era digital 4.0, com um cenário de empregados de diversas outras gerações. A evolução existe, principalmente nas empresas de mineração e o maior desafio encontrado se faz presente no contexto da atração e retenção desses talentos. Assim, buscou-se com a investigação traçar uma proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na mineração, como será discorrido no próximo capítulo.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória

Este capítulo visa demonstrar a metodologia do estudo que foi escolhida, bem como os objetivos que foram traçados para responder ao questionamento principal. A investigação se trata de um Estudo de Caso com um enfoque quantitativo. Foi escolhida uma empresa de mineração que atua no sudeste do Pará que possui atualmente cerca de 750 funcionários da geração Z, os mesmos se encontrando nas unidades das cidades de Canaã dos Carajás, Parauapebas, Ourilândia do Norte, Curionópolis e Marabá.

3.2 Métodos de Pesquisa

Para se efetivar uma investigação, tem que haver metas a se cumprir, ou seja, um caminho que venha a contribuir com a coleta das informações dentro dos objetivos propostos na pesquisa. O método não surge de forma desorganizada, ele tem que atender a uma estrutura lógica que, através das regras e normas, chegar ao alcance dos objetivos (Santos, 2016).

Segundo Barros e Lehfeld (2007), os métodos são estratégias de estudo e aprendizagem que têm, como premissa, descrever os resultados da pesquisa empírica de forma a contribuir cientificamente com uma determinada temática.

3.3 Fases do processo de pesquisa

3.3.1 Definição do Problema

Diante do questionamento: *Qual o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado é mais valorizada pelos profissionais da geração Z na indústria da mineração no sudeste do Pará de modo que impacte na atração e retenção destes?* Fez-se presente a busca pela investigação sobre a proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z, que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

3.3.2 Questões de pesquisa e objetivos

A presente investigação tem como objetivo geral: Verificar qual é o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora e que atrai e retém esses profissionais.

Enquanto específicos, elencaram-se: (1) Analisar o perfil dos profissionais da geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará. (2) Identificar a composição da proposição de valor para o empregado na indústria da mineração no sudeste do Pará. (3) Verificar as práticas de recursos humanos que são mais satisfatórias para os empregados objetos desse estudo. (4) Verificar a correlação entre a proposição de valor do empregado oferecido pela empresa e o nível de satisfação destas a partir da percepção desses empregados.

3.3.3 Design da Pesquisa

Após a formulação do problema e dos objetivos levantados, há a necessidade de construir um desenho de pesquisa. Nesse momento, o investigador deve buscar de forma prática responder a todas as questões levantadas ao longo do processo da pesquisa.

Sampieri, Collado e Lúcio (2015) evidenciam um plano de ação que intitulam como desenho de pesquisa. Para os autores, o desenho bem construído de uma pesquisa pode proporcionar ao resultado final que possa responder a todos os questionamentos propostos, anteriormente. O enfoque quantitativo, delimitado para essa investigação, proporcionará, através dos instrumentos de pesquisa, uma validade e confiança mais ampla nos resultados.

3.3.4 Metodologia quantitativa

A base metodológica dessa investigação se deu no âmbito quantitativo que, segundo Lakatos e Marconi (2018) constitui um importante instrumento de levantamento de dados. Os autores ainda discorrem sobre as fases que o enfoque quantitativo proporciona:

- a) Evidenciar a observação e a valorização dos fenômenos.
- b) Estabelecer ideias.
- c) Demonstrar o grau de fundamentação.
- d) Revisar as ideias resultantes da análise.
- e) Propor novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ ou fundamentar respostas e ideias. (Lakatos e Marconi, 2018, p.325)

3.3.5 O Estudo de Caso

De acordo com Gray (2009) o método de estudo de caso pode contribuir com uma ampla variedade de temas à ampliação de experiência, além de conhecimento ou um reforço acerca de um determinado tema. Esse método tem um cariz dedutivo, buscando sempre uma abordagem responsável e exigente que por muitas vezes, não segue nenhuma padronização.

3.3.6 População e amostra

A investigação contou com cerca de 178 empregados da geração Z que trabalham em uma mineração do sudeste do Pará.

3.3.7 Método de recolha de dados

Obter os dados de uma investigação é um dos pontos mais importantes para o pesquisador. Há uma busca pela eficiência, consistência e veracidade dos dados recolhidos e analisados. Quando o pesquisador consegue utilizar instrumentos corretos esses podem contribuir com a qualidade e o resultado fiel de todas as informações obtidas. (Dalberio e Dalberio, 2009)

Essa fase da investigação que envolve o processo da recolha dos dados, tem como cariz a busca pelas informações que colaboram com os questionamentos propostos ao longo da tese. Segundo Lakatos e Marconi (2018, p.334) “as informações necessárias aos objetivos da investigação e aos problemas que o pesquisador objetiva resolver. Ela necessita de técnica criteriosa para a construção dos instrumentos de pesquisa que se

ocupam do registro dos dados recolhidos do campo”. Os autores ainda complementam que:

Os instrumentos de pesquisa são elaborados para garantir o registro criterioso das informações, o controle e a análise dos dados recolhidos do campo. Na pesquisa quantitativa, há necessidade de mensuração das variáveis estabelecidas e verificação e explicação das influências delas em outras variáveis, por meio de análise da frequência e correlação estatística. (Lakatos e Marconi, 2018, p.335)

Os instrumentos são importantes para o sucesso da pesquisa, e sua construção deve seguir com clareza os objetivos propostos pelo investigador. Nessa linha,

A elaboração de questionário consiste em um exercício de inteligência e de clareza quanto aos objetivos e métodos, e, principalmente, quanto à fundamentação teórica do processo de pesquisa. Várias concepções vão definindo a maneira de se construir o questionário, tendo como escopo que esse exercício é trabalhoso, mas fundamental. (Dalberio e Dalberio, 2009,p.220)

Diante o exposto, se fez necessária a construção de um questionário pautado nas dimensões que contemplam os interesses e os valores que os empregados buscam em uma empresa, com base nos autores investigados e que foram percorridos ao longo da dissertação.

Nogueira (2002) expõe a necessidade de criar um questionário que tenha as classes de variáveis bem definidas. E com isso, o autor ilustra quatro classes importantes como: atributos – que envolve a caracterização da amostragem; os comportamentais; o conhecimento e a atitudes, e foi com base nesse autor que o questionário surgiu com foco nos objetivos propostos na investigação. No caso do tipo de escala a ser utilizado,

A escala de Likert, que consiste de uma série de afirmações a respeito de um determinado objeto. Para cada afirmação há uma escala de cinco pontos, correspondendo nos extremos a "concordo totalmente" e "discordo totalmente". Uma aplicação típica apresenta um número de afirmações em torno de 20, com escala de resposta de 1 a 5. Também se utiliza a inversão de parte das afirmações para que não ocorra o efeito de halo, isto é, que o respondente marque uma alternativa em função unicamente da sua marcação para a afirmação anterior. O valor da medida é obtido através da soma dos valores das respostas às afirmações (tomando-se o cuidado de reverter os valores dos itens previamente invertidos) (Nogueira, 2002, p.5).

A estrutura que compõe o questionário segue conforme a figura abaixo, e que seguem os critérios de alternativas sobre a prima do Likert:

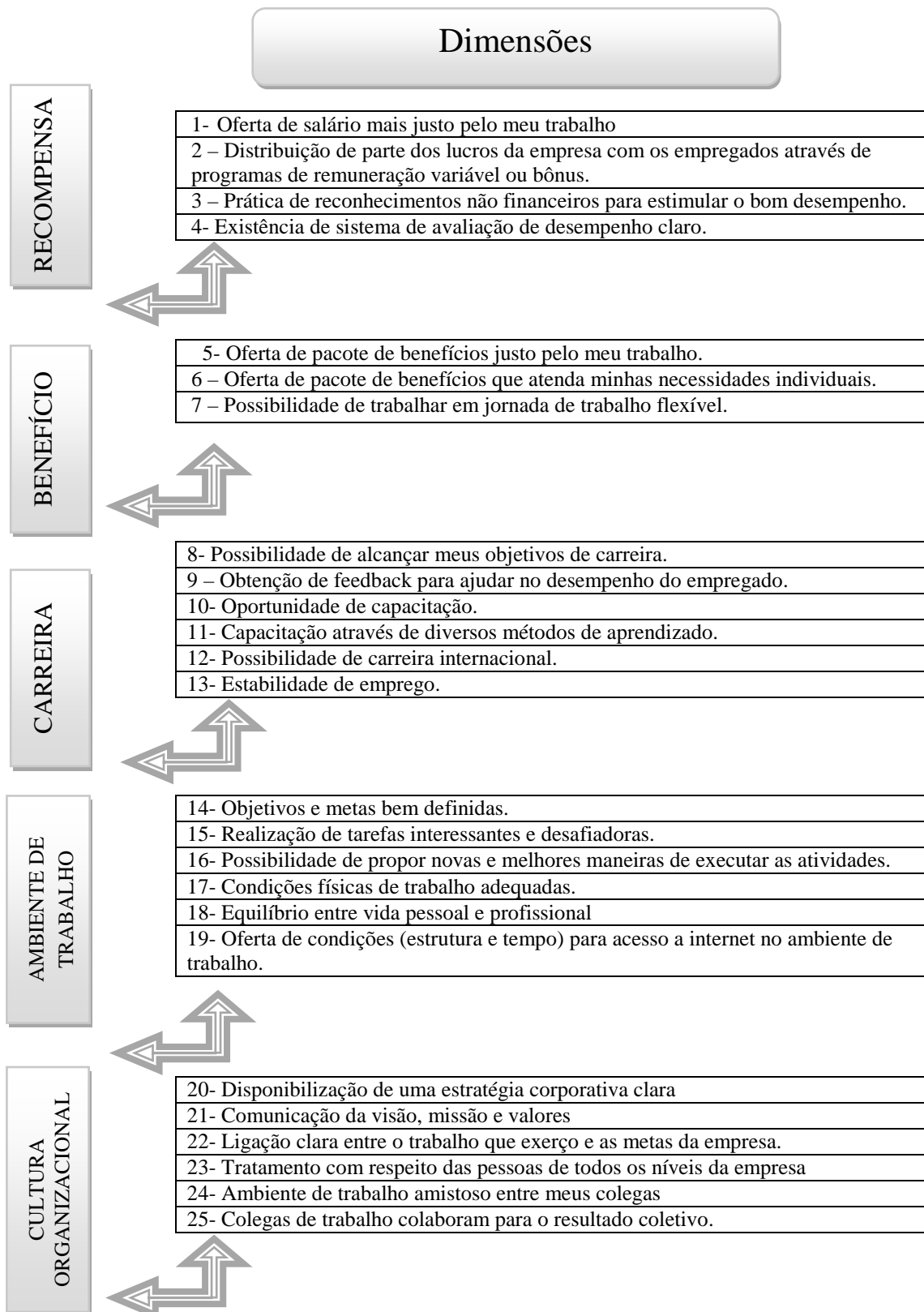


Figura 3.1- Questionário aplicado aos participantes com base na literatura investigada.

Para medir a intenção de turn-over recomendo o seguinte conjunto de proposições, que foram construídos a partir das referências literárias dos autores como Chiavenato (2010), Hill e Tande (2009) e Barbieri (2013). Assim, foram apresentadas a intenção dos participantes, a partir dos seguintes questionamentos:

Dimensão	Satisfação				
Geral	Muito insatisfeito 1	Parcialmente Insatisfeito 2	Indiferente 3	Parcialmente Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Qual seu nível de satisfação geral com as práticas de RH da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Logo que possível tenciono abandonar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penso frequentemente em abandonar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimensão	Tempo				
Geral	Até 1 (um) ano	Entre 1 (um) e 3 (três) anos	Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos	Entre 5 (cinco) e 8 (oito) anos	Mais que 8 anos
Por quanto você pretende trabalhar nessa organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 3.2- Questionários

Nogueira (2002) ao demonstrar a importância de um questionário bem elaborado, traz a validade do conteúdo que se encontra nos aspectos da construção, das dimensões e das variações que se encontram na escala a ser analisada. O autor ainda reforça a

confiabilidade de uma escala bem construída que representa a consistência e a estabilidade dos resultados aferidos na pesquisa empírica.

3.3.8 Técnicas de Análise de dados

O questionário foi elaborado pelo pesquisador a partir dos objetivos investigativos sob a ótica da literatura utilizada dos autores como: Bianco e Gonçalves (2011); Bonamigo et.al. (2017); Brum (2017); Chiavenato (2013); Magnus (2017). As técnicas de análise dos resultados são interligadas “diretamente com as hipóteses que orientam o trabalho e que se deseja confirmar, com os pressupostos teóricos assumidos, bem como com a análise a ser feita do material recolhido”. (Lakatos e Marconi, 2018, p.335)

Para a tabulação dos resultados, utilizou-se o programa Excel, que tem demonstrado a confiabilidade dos resultados através de suas tabelas e gráficos. Após a tabulação, foram analisados e fundamentados os resultados conforme autores que, cientificamente, debruçam suas pesquisas sobre a temática investigada.

3.4 Notas conclusivas

Neste capítulo, buscou-se demonstrar todo o processo investigatório adotado que contempla o método de pesquisa. A pergunta de partida foi o ponto importante para a construção dos objetivos propostos. O desenho metodológico traçava o percurso da aplicação dos instrumentos e até a sua análise, na qual envolveu a metodologia quantitativa.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Neste capítulo serão apresentados o perfil da amostra que inclui a sua caracterização e o seu perfil profissional junto à mineração do sudeste do Pará. Além dessa caracterização, serão apresentados os resultados das análises efetuadas dos dados recolhidos da investigação via formulário *google* e, posteriormente, discutidos esses resultados.

4.2 Perfil da amostra

Foram convidados a participarem da pesquisa, cerca de 309 funcionários de uma mineração do sudeste do Pará, contudo, apenas 178 responderam ao questionamento enviado, configurando-se assim 57% das pessoas convidadas. Verifica-se na tabela abaixo:

Participantes	Sexo		Estado Civil				Idade					
	Masculino	Feminino	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	18 a 19 anos	20 anos	21 anos	22 anos	23 anos	Maior de 24 anos
Geração Z	102 57%	76 43%	101 57%	71 40%	5 3%	0	4 2%	5 3%	9 5%	37 21%	30 17%	93 52%

Tabela 4.1- Contextualização da amostragem

Percebe-se que cerca de 57% dos participantes (102) são do sexo masculino, enquanto 43% (76), são do sexo feminino. Em relação ao estado civil, 101 participantes são solteiros, 71 casados e 5 são divorciados. No que diz respeito à idade dos inquiridos, 2% (4) tem entre 18 e 19 anos, já 3% (5) tem 20 anos, e 9 (5%) tem 21 anos; 21% têm 22 anos, 17% (30), 30 anos e 93 (52%) se encontram acima de 24 anos, embora configurem também essa geração Z. Já em relação ao perfil profissional, segue a tabela:

Participantes	Níveis de cargos ocupados			Formação dos participantes				Tempo de atividade na mineração				
	Nível médio (operadores, mecânicos, eletricitistas, assistentes administrativo, etc..) –	Nível técnico (técnico eletromecânica, técnico mineração, etc..)	Nível superior (engenheiros, geólogos, analistas, etc..)	Nível técnico:	Nível superior:	Nível médio:	Pós graduação e outros	Menos que 01 ano:	Entre 01 e 02 anos:	Entre 03 e 04 anos:	Entre 05 e 06 anos:	Maior ou igual a 07 anos
Geração	107	46	25	110	37	25	5	12	64	77	21	4
Z	60%	26%	14%	62%	21%	14%	3%	7%	36%	43%	12%	2%

Tabela 4.2 - Contextualização do perfil profissional

No que tange ao perfil profissional dos participantes, cerca de 107 (60%) dos profissionais da mineradora do Pará são de nível médio (Operadores, mecânicos, eletricitistas, assistentes administrativos); já 46 (26%) ocupam cargos técnicos (eletromecânica, técnico de mineração, dentre outros, e o restante, 25 (14%) possuem cargos de nível superior (engenheiros, geógrafos, analistas, advogados etc.). Quanto à formação, essa tem 110 participantes (62%) de nível técnico, 37 (21%) nível superior, 25 (14%) nível médio e 5 (3%) com graduação/pós-graduação. Em relação ao tempo de profissão 12 (7%) menos de 1 ano, 64 (36%) entre 1 e 2 anos, 77 (43%) tem entre 3 e 4 anos, 21 (12%) se encontram entre 5 e 6 anos e 4 (2%) possuem mais de 7 anos.

4.3 Análise dos resultados obtidos

Os resultados obtidos com a coleta de dados, proporcionou uma análise mais aprofundada acerca dos questionamentos em relação a geração Z na empresa de mineração. Os resultados foram obtidos através dos questionários do google formulários que foram posteriormente transcritos para a sua análise.

O questionário foi dividido em dimensões conforme modelo do Proposição de Valor do Empregado, no qual percebe-se através das respostas que são demonstradas pela escala *likert*, todo o processo que envolve as Dimensões de Recompensa, Benefício, Carreira, Satisfação no Trabalho e Cultura Organizacional.

Com o objetivo geral de identificar quais conjuntos de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora e que atrai e retém esses profissionais foi desenvolvido análises estatísticas que serão apresentadas abaixo. Todas as análises foram desenvolvidas no software estatístico SPSS versão 25.

4.3.1 Análise da confiabilidade

Um instrumento de coleta de dados (questionário) de qualidade deve levar em consideração dois aspectos muito importantes: sua validade e sua confiabilidade. A validade de um instrumento de medição é a característica de maior importância para avaliar sua efetividade. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. Segundo Richardson (1989), se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas.

A confiabilidade foi estudada por meio da análise da consistência interna utilizando o coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach.

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. o alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil

das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

A interpretação do coeficiente alfa de Cronbach é aparentemente intuitiva porque, na maior parte das vezes, os valores variam entre zero e um. Entende-se que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto de 1 estiver o valor da estatística. Geralmente, considera-se que o intervalo ideal de valores alfa esteja entre 0,7 e 0,9. A probabilidade de erro foi estabelecida em 5%. Com a tabela pode-se ter uma referência para interpretação do valor de alfa.

Tabela 4.3 - Interpretação do Alfa Cronbach

Alfa Cronbach's	Interpretação
Superior a 0,9	Consistência muito boa
Entre 0,8 a 0,9	Consistência boa
Entre 0,7 a 0,8	Consistência razoável
Entre 0,6 a 0,7	Consistência fraca
Inferior a 0,6	Sem consistência

O coeficiente alfa de Cronbach pode ser calculado a partir de programas estatísticos como SPSS (Statistical Software for Social Sciences) ou SAS (Statistical Analysis System). Para o trabalho será utilizado o SPSS. O SPSS fornece a análise descritiva inicial completa das respostas obtidas do questionário, bem como listagem completa da análise da confiabilidade.

A confiabilidade interna da escala original foi de 0,98 (tabela 2). Do mesmo modo, para cada uma das dimensões, os valores alfas de Cronbach obtidos foram maiores do que 95% (tabela 4.5).

Tabela 4.4- Resultado geral do Alfa Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	0,98
Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	0,98
N de itens	54

Por meio desses resultados, é possível afirmar que os itens são homogêneos e que a escala mede consistentemente a característica para a qual foi criada.

Tabela 4.5- Medidas estatísticas: total por item das dimensões do instrumento

	Satisfação		Importância	
	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item is deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item is deleted
a. Dimensão Recompensa				
Oferta de salário justo pelo meu trabalho	0,54	0,98	0,60	0,98
Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	0,69	0,98	0,73	0,98
Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	0,56	0,98	0,68	0,98
Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	0,67	0,98	0,75	0,98
b. Dimensão Benefício				
Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho	0,68	0,98	0,69	0,98
Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	0,68	0,98	0,69	0,98
Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	0,48	0,98	0,70	0,98
c. Dimensão Carreira				
Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	0,71	0,98	0,71	0,98
Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	0,63	0,98	0,79	0,98
Oportunidade de capacitação	0,72	0,98	0,83	0,98
Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (treinamento em sala de aula, curso on line, mentoria, treinamento prático, etc...)	0,68	0,98	0,82	0,98
Possibilidade de carreira internacional	0,58	0,98	0,68	0,98
Estabilidade de emprego	0,66	0,98	0,76	0,98
d. Dimensão Ambiente de trabalho				
Objetivos e metas bem definidos	0,71	0,98	0,84	0,98
Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	0,59	0,98	0,78	0,98
Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	0,78	0,98	0,84	0,98
Condições físicas de trabalho adequadas (por ex. banheiros, estação de trabalho, transporte, alimentação, equipamentos de proteção individual - EPI)	0,57	0,98	0,70	0,98
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0,54	0,98	0,71	0,98
Oferta de condições (estrutura e tempo) para	0,61	0,98	0,65	0,98

acesso à internet no ambiente de trabalho

e. Dimensão Cultura organizacional

Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	0,64	0,98	0,75	0,98
Comunicação da visão, missão e valores	0,77	0,98	0,78	0,98
Ligação clara entre o trabalho que exerce e as metas da empresa	0,52	0,98	0,78	0,98
Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	0,62	0,98	0,65	0,98
Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	0,65	0,98	0,67	0,98
Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	0,45	0,98	0,73	0,98
Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	0,72	0,98	0,74	0,98
Boa reputação como empregador	0,69	0,98	0,64	0,98

4.3.2 Análise das dimensões

A Tabela 4.6 mostra um resumo das medidas estatísticas dos itens para cada uma das dimensões. De maneira geral, observa-se o grau de importância para todos os itens é ligeiramente maior do que o nível de satisfação com o mesmo. Esses resultados são estatisticamente significantes ao nível de 5% de significância. Para essa comparação foi utilizado o teste de Wilcoxon ou teste dos postos sinalizados de Wilcoxon, que é um teste de hipóteses não paramétrico utilizado quando se deseja comparar duas amostras relacionadas para avaliar se os postos médios populacionais diferem, quando tem-se que p-valor menor do que o nível de significância (5%) rejeita-se a hipótese que os valores são iguais.

Tabela 1.6 - Resumo das medidas estatísticas de média, intervalos de confiança de 95% e desvio-padrão dos atributos e teste estatístico para comparação da diferença entre as médias

	Satisfação		Importância		<i>p-valor (a)</i>
	<i>Média IC95%</i>	<i>S.D</i>	<i>Média IC95%</i>	<i>SD</i>	
a. Dimensão Recompensa					
Oferta de salário justo pelo meu trabalho	3,5 (3,4 - 3,7)	1,0	4,1 (3,9 - 4,2)	1,0	1,5E-10
Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	4,2 (4,1 - 4,4)	1,1	4,5 (4,4 - 4,6)	0,9	1,1E-06
Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	3,5 (3,3 - 3,6)	1,3	4 (3,8 - 4,2)	1,3	2,3E-07
Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	3,7 (3,5 - 3,8)	1,2	4,2 (4 - 4,3)	1,1	2,2E-10
b. Dimensão Benefício					
Oferta de pacote de benefícios justo	4 (3,9 - 4,2)	1,0	4,4 (4,2 - 4,5)	0,9	3,4E-10

pelo meu trabalho					
Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	3,9 (3,8 - 4,1)	1,1	4,2 (4,1 - 4,4)	0,9	1,1E-06
Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	3,7 (3,5 - 3,8)	1,2	4,2 (4 - 4,3)	1,0	1,4E-06
c. Dimensão Carreira					
Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	3,8 (3,7 - 4)	1,2	4,4 (4,3 - 4,6)	1,1	2,8E-12
Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	3,6 (3,5 - 3,8)	1,2	4,3 (4,2 - 4,5)	1,1	5,7E-12
Oportunidade de capacitação	4,1 (3,9 - 4,2)	1,0	4,6 (4,5 - 4,7)	0,8	9,9E-14
Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (treinamento em sala de aula, curso on line, mentoria, treinamento prático, etc...)	4,4 (4,3 - 4,5)	0,9	4,7 (4,5 - 4,8)	0,8	8,1E-08
Possibilidade de carreira internacional	2,8 (2,6 - 3)	1,3	3,7 (3,5 - 3,9)	1,4	1,9E-15
Estabilidade de emprego	3,5 (3,3 - 3,7)	1,2	4,1 (4 - 4,3)	1,2	1,6E-12
d. Dimensão Ambiente de trabalho					
Objetivos e metas bem definidos	3,9 (3,7 - 4,1)	1,2	4,4 (4,3 - 4,6)	0,9	2,2E-09
Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	3,9 (3,8 - 4,1)	1,2	4,5 (4,3 - 4,6)	0,8	1,7E-09
Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	4,1 (3,9 - 4,2)	1,1	4,5 (4,3 - 4,6)	0,9	2,6E-10
Condições físicas de trabalho adequadas (por ex. banheiros, estação de trabalho, transporte, alimentação, equipamentos de proteção individual - EPI)	4,4 (4,3 - 4,6)	0,9	4,7 (4,6 - 4,8)	0,7	1,6E-07
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	4,1 (3,9 - 4,2)	1,0	4,6 (4,5 - 4,7)	0,7	7,6E-12
Oferta de condições (estrutura e tempo) para acesso à internet no ambiente de trabalho	3,3 (3,2 - 3,5)	1,2	3,9 (3,8 - 4,1)	1,2	4,7E-10
e. Dimensão Cultura organizacional					
Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	3,8 (3,7 - 4)	1,2	4,5 (4,4 - 4,6)	0,8	4,9E-11
Comunicação da visão, missão e valores	4,6 (4,5 - 4,8)	0,7	4,8 (4,7 - 4,9)	0,6	7,9E-05
Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa	4,2 (4 - 4,4)	1,1	4,7 (4,6 - 4,8)	0,7	1,3E-09
Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	4,3 (4,1 - 4,4)	0,9	4,7 (4,6 - 4,8)	0,8	4,1E-13
Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	4,4 (4,3 - 4,5)	0,7	4,6 (4,5 - 4,7)	0,6	1,2E-08
Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	4,3 (4,1 - 4,4)	0,9	4,7 (4,7 - 4,8)	0,5	3,8E-13
Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	4,3 (4,1 - 4,4)	0,9	4,6 (4,4 - 4,7)	0,8	4,0E-09
Boa reputação como empregador	4,4 (4,3 - 4,5)	0,8	4,6 (4,5 - 4,7)	0,6	9,3E-05

(a) *Teste não paramétrico de Wilcoxon*

A dimensão em que os jovens mais estão satisfeitos são com a Cultura organizacional da empresa, da mesma forma esse é o atributo de maior relevância para os jovens (gráfico abaixo). Os itens de maior satisfação dos jovens são a Comunicação da visão,

missão e valores (4,6) e Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (4,4), que são itens que são de extrema importância para esses jovens.

Por outro lado, as dimensões com menores notas são de Recompensa e Carreira, principalmente no item de Possibilidade de carreira internacional (2,8).

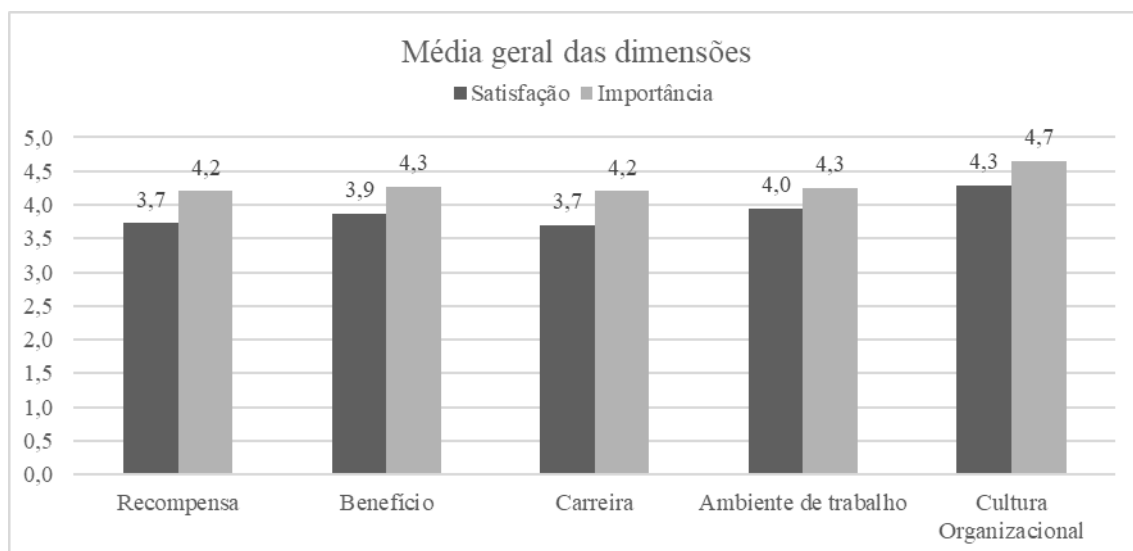


Gráfico 4.1- Média geral das dimensões de acordo com as notas nos atributos avaliados

Para a dimensão de Recompensa os atributos de maior importância para os jovens são a Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados (4,5) e em geral estão satisfeitos com esse item. A nota média geral para essa dimensão é de 4,2 para importância e 3,7 para satisfação.

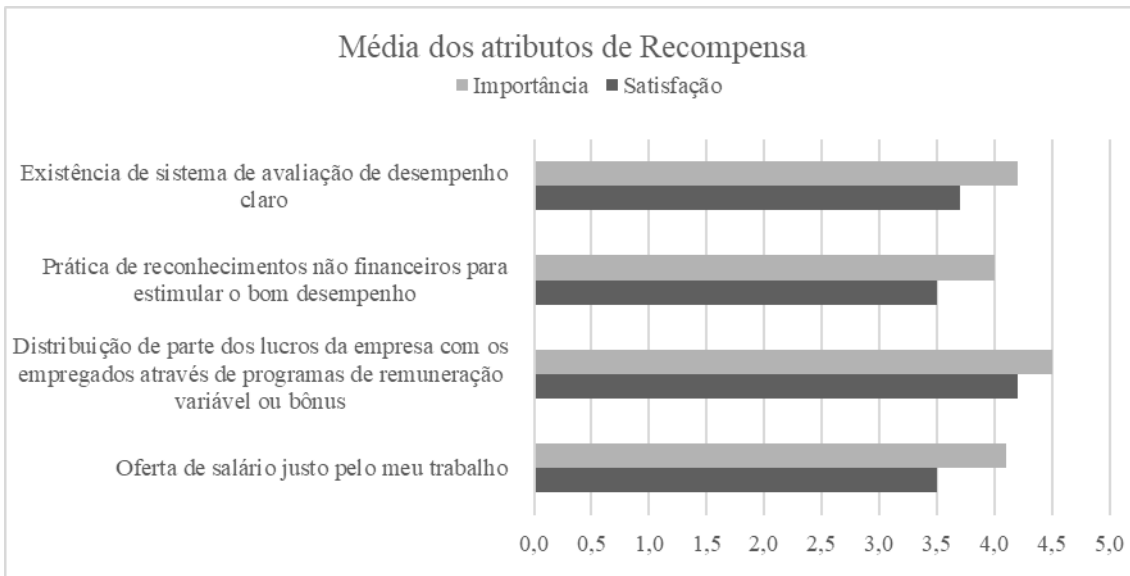


Gráfico 4.2 - Média dos atributos da dimensão de recompensa

Em relação a benefícios a nota média geral para essa dimensão é de 4,3 para importância e 3,9 para satisfação. O item de maior importância para os jovens dentro dessa dimensão é a oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho (4,4), com satisfação atual de 4,0 pontos.

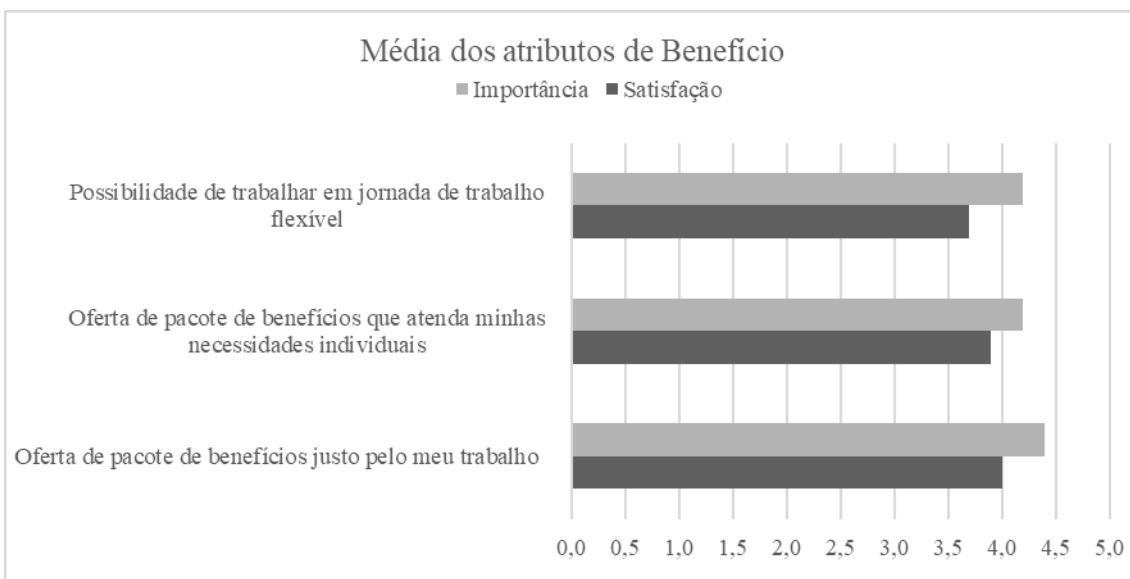


Gráfico 4.3- Média dos atributos da dimensão de Benefícios

Para a dimensão Carreira a nota geral de importância é de 4,2 e a satisfação dos jovens é de 3,7. Aqui tem-se uma das dimensões com maiores diferenças entre importância e satisfação, para o item Possibilidade de carreira internacional, onde a diferença é de quase um ponto (importância 3,7 e satisfação 2,8).

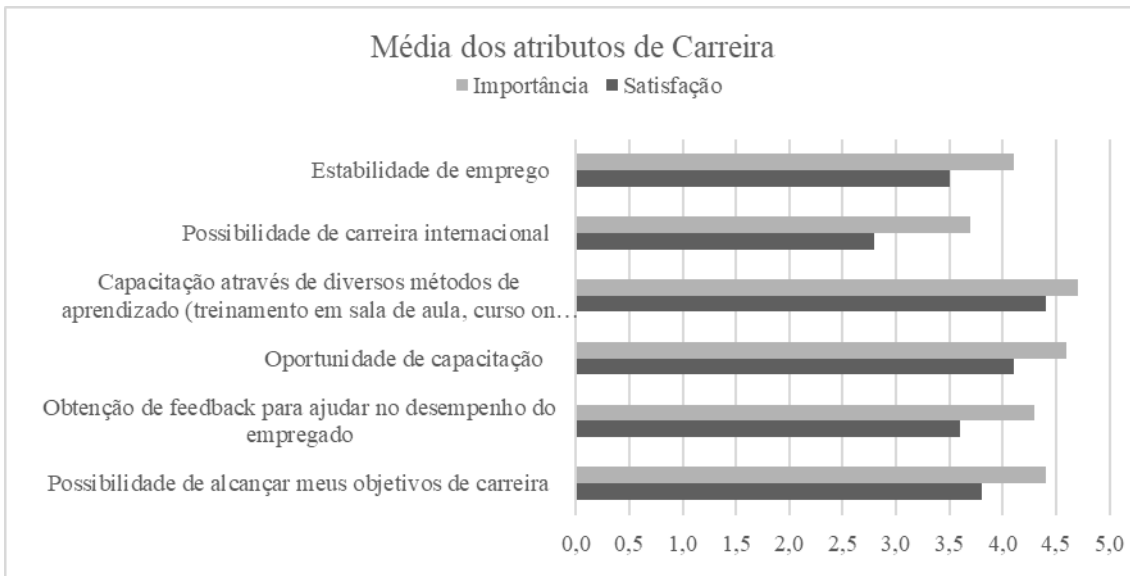


Gráfico 4.4- Média dos atributos da dimensão de Carreira

Na dimensão Ambiente de Trabalho a nota geral de importância é de 4,3 e a satisfação de 4,0. Cabe destacar a discrepância entre importância e satisfação para os itens oferta de condições para acesso a internet no ambiente de trabalho e a realização de tarefas interessantes e desafiadoras. Positivamente, o item condições físicas de trabalho adequadas apresentam alta importância para os jovens e também uma alta satisfação.

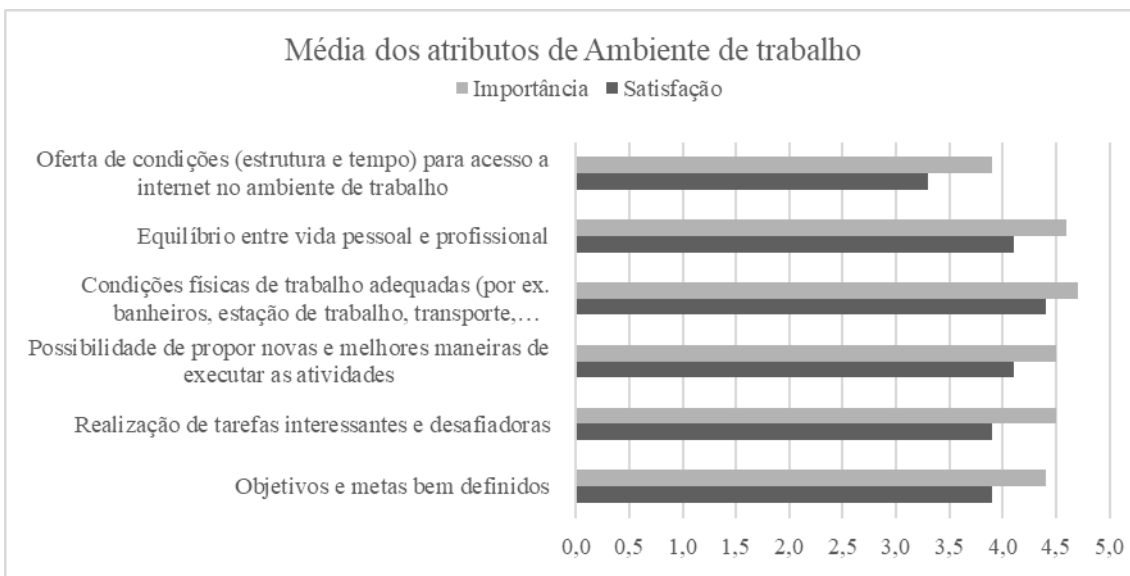


Gráfico 4.5 - Média dos atributos da dimensão de Ambiente de trabalho

A dimensão de Cultura Organizacional é de melhor avaliação entre os jovens. O item Comunicação da visão, missão e valores é o que apresenta maior importância para os

jovens (4,8) e também uma boa satisfação entre eles (4,6). Por outro lado, o item Disponibilização de uma estratégia corporativa clara apresenta menor satisfação (3,8).



Gráfico 4.6- Média dos atributos da dimensão de Cultura Organizacional

4.3.3 Análise Fatorial

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas amplamente utilizadas nas pesquisas. A análise fatorial tem como objetivo principal explicar a correlação ou covariância, entre um conjunto de variáveis, em termos de um número limitado de variáveis não-observáveis. Ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais. A redução de dados pode ser conseguida calculando escores para cada dimensão latente e substituindo as variáveis originais pelos mesmos.

O primeiro passo durante a implementação da análise fatorial é observar se a matriz de dados é passível de fatoração, isto é, analisar se os dados podem ser submetidos ao processo de análise fatorial (Pasquali, 1999). Para isso, dois métodos de avaliação são mais comumente utilizados, a saber: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban & Shirkey, 1974).

O índice de KMO, também conhecido como índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente (Lorenzo-Seva, Timmerman & Kiers, 2011). Tal índice indica a quão adequada é a aplicação da análise fatorial para o conjunto de dados (Hair et al, 2005). O KMO é calculado por meio do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais, das variáveis analisadas (Field, 2005). Seu valor pode variar de zero a um. Valores iguais ou próximos a zero indicam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação à soma das correlações totais. Nesses casos, possivelmente a análise fatorial será inapropriada (Pasquali, 1999). Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

O teste de esfericidade de Bartlett, por sua vez, avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz-identidade. Segundo Hair et al. (2005), esse teste avalia, também, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados.

Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é fatorável (Tabachnick & Fidell, 2007), rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade. Em geral, os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett tendem a ser uniformes, aceitando ou negando a possibilidade de fatoração da matriz de dados (Dziuban & Shirkey, 1974).

A próxima tabela apresenta os resultados dos testes estatísticos Kaiser-Meyer-Olkin e esfericidade de Bartlett para a avaliação da satisfação e importância avaliada pelos jovens.

Tabela 4.7 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett	Satisfação	Importância
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,80	0,82
Teste de esfericidade de Bartlett	0,00	0,00

O teste KMO de adequação da amostra foi de 0,80 para as escalas de satisfação e 0,82 para importância, e o teste de esfericidade foi significativo ($p < 0,000$) para ambos, o que permitiu uma análise fatorial pertinente.

A matriz de correlação entre os itens das escalas foi criada com o objetivo de revisar o padrão de relacionamentos entre as variáveis (r de Pearson). Quanto mais próximo de 1 (ou -1) maior é a correlação entre os itens. Para cada escala (satisfação e importância) foi construída uma matriz de correlação entre os itens. Para melhor visualização, os itens foram renomeados. A descrição do código de cada um dos itens encontra-se no anexo.

Para a escala de **satisfação** observa-se maior correlação entre os itens:

- Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa e Equilíbrio entre vida pessoal e profissional ($r = 0,79$)
- Comunicação da visão, missão e valores e Capacitação através de diversos métodos de aprendizado ($r = 0,78$)

- Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais e Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho ($r = 0,77$).

Quanto maior a satisfação em um desses itens maiores a satisfação no meu par de correlação.

Para a escala de **importância** observa-se maior correlação entre os itens:

- Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa e Capacitação através de diversos métodos de aprendizado ($r = 0,86$)
- Comunicação da visão, missão e valores e Capacitação através de diversos métodos de aprendizado ($r = 0,86$)
- Comunicação da visão, missão e valores e Oportunidade de capacitação ($r = 0,85$)

Com esse resultado, observa-se que, quando o jovem tem claro e considera importante a comunicação da visão, missão e valores da empresa ele tende a também dar valor para os itens de ligação para o trabalho e metas da empresa e aos programas de capacitação. Dessa forma, salienta-se o quanto é importante deixar transparente os objetivos da empresa para esses jovens e a importância para os demais itens está totalmente correlacionada a esse fator.

Tabela 4.8- Matriz de correlação para os itens de acordo com o nível de Satisfação dos jovens

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	
V1	1,00																											
V2	0,53	1,00																										
V3	0,46	0,51	1,00																									
V4	0,58	0,55	0,53	1,00																								
V5	0,59	0,51	0,37	0,62	1,00																							
V6	0,62	0,49	0,31	0,70	0,77	1,00																						
V7	0,20	0,24	0,23	0,40	0,32	0,42	1,00																					
V8	0,66	0,50	0,58	0,57	0,61	0,62	0,23	1,00																				
V9	0,52	0,45	0,58	0,64	0,45	0,48	0,50	0,65	1,00																			
V10	0,38	0,45	0,37	0,55	0,53	0,64	0,42	0,51	0,54	1,00																		
V11	0,34	0,38	0,50	0,44	0,35	0,33	0,39	0,49	0,57	0,69	1,00																	
V12	0,43	0,28	0,49	0,49	0,43	0,58	0,38	0,58	0,63	0,56	0,39	1,00																
V13	0,33	0,37	0,43	0,48	0,46	0,42	0,06	0,67	0,36	0,44	0,50	0,42	1,00															
V14	0,46	0,52	0,48	0,44	0,49	0,48	0,42	0,59	0,53	0,65	0,55	0,54	0,45	1,00														
V15	0,36	0,32	0,28	0,48	0,40	0,60	0,51	0,39	0,51	0,63	0,34	0,56	0,36	0,73	1,00													
V16	0,44	0,53	0,42	0,54	0,59	0,65	0,52	0,53	0,47	0,73	0,55	0,49	0,45	0,66	0,65	1,00												
V17	0,28	0,27	0,25	0,46	0,54	0,44	0,30	0,29	0,24	0,59	0,54	0,23	0,46	0,37	0,32	0,59	1,00											
V18	0,16	0,19	0,24	0,38	0,40	0,38	0,63	0,24	0,43	0,56	0,39	0,51	0,27	0,67	0,72	0,70	0,48	1,00										
V19	0,29	0,33	0,30	0,46	0,49	0,43	0,33	0,51	0,59	0,56	0,45	0,53	0,42	0,47	0,47	0,51	0,45	0,57	1,00									
V20	0,40	0,48	0,59	0,60	0,48	0,45	0,35	0,63	0,67	0,53	0,36	0,54	0,47	0,65	0,57	0,59	0,23	0,55	0,52	1,00								
V21	0,39	0,58	0,57	0,52	0,46	0,38	0,33	0,67	0,62	0,63	0,78	0,39	0,63	0,49	0,28	0,58	0,53	0,28	0,55	0,52	1,00							
V22	0,03	0,23	0,31	0,33	0,18	0,29	0,64	0,28	0,39	0,56	0,48	0,43	0,34	0,76	0,65	0,60	0,31	0,79	0,40	0,53	0,38	1,00						
V23	0,20	0,31	0,14	0,46	0,41	0,51	0,30	0,39	0,34	0,57	0,47	0,36	0,48	0,46	0,54	0,54	0,54	0,48	0,43	0,35	0,43	0,43	1,00					
V24	0,13	0,39	0,42	0,31	0,42	0,41	0,23	0,47	0,36	0,48	0,27	0,49	0,42	0,55	0,47	0,55	0,43	0,53	0,59	0,57	0,45	0,45	0,50	1,00				
V25	0,09	0,23	0,20	0,23	0,25	0,30	0,52	0,26	0,26	0,52	0,37	0,38	0,27	0,45	0,38	0,44	0,57	0,55	0,44	0,19	0,36	0,59	0,39	0,46	1,00			
V26	0,37	0,54	0,59	0,57	0,46	0,41	0,23	0,68	0,63	0,60	0,61	0,46	0,60	0,64	0,40	0,57	0,40	0,38	0,54	0,68	0,73	0,49	0,35	0,57	0,28	1,00		
V27	0,48	0,43	0,50	0,46	0,62	0,41	0,13	0,56	0,47	0,56	0,53	0,36	0,53	0,63	0,42	0,53	0,55	0,48	0,52	0,52	0,57	0,35	0,43	0,61	0,35	0,75	1,00	

Tabela 4.9 - Matriz de correlação para os itens de acordo com o nível de importância dos jovens

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27		
V1	1,00																												
V2	0,67	1,00																											
V3	0,70	0,72	1,00																										
V4	0,65	0,79	0,76	1,00																									
V5	0,63	0,64	0,62	0,67	1,00																								
V6	0,71	0,72	0,64	0,67	0,75	1,00																							
V7	0,56	0,70	0,54	0,68	0,74	0,68	1,00																						
V8	0,72	0,66	0,69	0,58	0,57	0,75	0,55	1,00																					
V9	0,68	0,79	0,75	0,78	0,65	0,68	0,73	0,72	1,00																				
V10	0,53	0,77	0,60	0,73	0,57	0,67	0,70	0,78	0,80	1,00																			
V11	0,46	0,72	0,57	0,66	0,45	0,55	0,59	0,65	0,71	0,90	1,00																		
V12	0,50	0,49	0,64	0,54	0,62	0,65	0,54	0,66	0,54	0,62	0,52	1,00																	
V13	0,55	0,59	0,65	0,47	0,51	0,55	0,45	0,68	0,58	0,65	0,75	0,61	1,00																
V14	0,61	0,75	0,78	0,65	0,61	0,64	0,57	0,80	0,72	0,83	0,82	0,74	0,81	1,00															
V15	0,55	0,69	0,75	0,63	0,64	0,70	0,62	0,68	0,63	0,76	0,74	0,63	0,69	0,89	1,00														
V16	0,61	0,76	0,70	0,74	0,66	0,66	0,68	0,71	0,74	0,81	0,78	0,56	0,78	0,83	0,76	1,00													
V17	0,42	0,51	0,45	0,53	0,55	0,43	0,47	0,52	0,60	0,66	0,72	0,39	0,73	0,67	0,61	0,78	1,00												
V18	0,50	0,60	0,55	0,67	0,72	0,61	0,63	0,60	0,64	0,71	0,63	0,59	0,57	0,69	0,68	0,73	0,85	1,00											
V19	0,29	0,36	0,35	0,45	0,55	0,49	0,56	0,39	0,45	0,58	0,59	0,45	0,45	0,54	0,69	0,54	0,55	0,52	1,00										
V20	0,61	0,73	0,72	0,70	0,63	0,66	0,67	0,73	0,66	0,80	0,73	0,58	0,66	0,80	0,82	0,84	0,67	0,74	0,56	1,00									
V21	0,43	0,69	0,51	0,66	0,38	0,50	0,58	0,64	0,70	0,85	0,86	0,42	0,62	0,77	0,72	0,80	0,73	0,65	0,57	0,78	1,00								
V22	0,42	0,65	0,63	0,62	0,35	0,47	0,51	0,67	0,64	0,79	0,86	0,52	0,69	0,85	0,74	0,76	0,69	0,65	0,48	0,78	0,90	1,00							
V23	0,55	0,57	0,49	0,49	0,50	0,56	0,51	0,70	0,64	0,73	0,75	0,41	0,64	0,69	0,67	0,64	0,67	0,58	0,51	0,62	0,72	0,62	1,00						
V24	0,58	0,50	0,61	0,51	0,58	0,58	0,65	0,53	0,59	0,51	0,59	0,46	0,62	0,62	0,68	0,56	0,64	0,64	0,61	0,62	0,58	0,58	0,55	1,00					
V25	0,47	0,50	0,59	0,48	0,52	0,47	0,49	0,70	0,65	0,67	0,69	0,47	0,74	0,78	0,68	0,74	0,85	0,76	0,50	0,70	0,71	0,81	0,68	0,66	1,00				
V26	0,47	0,63	0,58	0,60	0,30	0,39	0,47	0,56	0,64	0,65	0,76	0,33	0,68	0,67	0,56	0,71	0,64	0,52	0,37	0,66	0,84	0,85	0,57	0,58	0,69	1,00			
V27	0,43	0,46	0,48	0,46	0,46	0,47	0,43	0,51	0,52	0,51	0,62	0,37	0,65	0,68	0,63	0,70	0,78	0,68	0,53	0,59	0,68	0,74	0,57	0,61	0,80	0,69	1,00		

O método mais amplamente utilizado para extração dos fatores é a análise dos componentes principais. Esse modelo gera tantos fatores como o número de variáveis incluídas na análise. Primeiro, ele busca pelo fator que pode explicar a maior variância na matriz de correlação, que é subtraído da matriz original. Então, ele busca uma segunda combinação linear que explique a proporção máxima da variância restante e assim por diante. Os fatores extraídos não estão correlacionados entre si. Fatores com variância maior do que um devem ser incorporados; caso contrário, seria explicada uma variância menor do que uma variável original. O cálculo das similaridades que medem a porcentagem de variância em uma variável que é explicada por todos os fatores em conjunto pode ser interpretado como a confiabilidade do indicador.

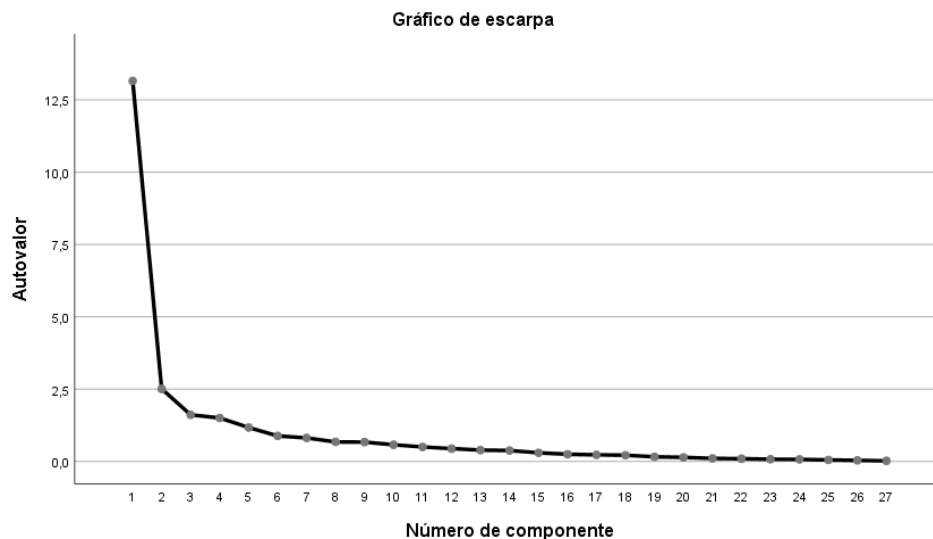


Gráfico 4.1 - Scree Plot de um procedimento demonstrativo de Análise Fatorial para escala Satisfação

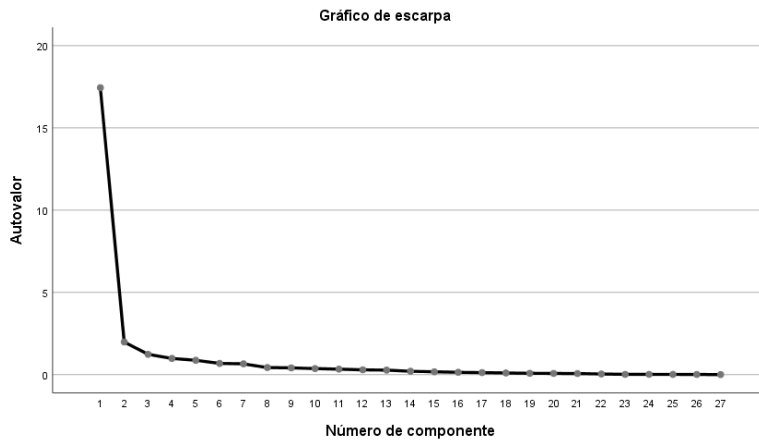


Gráfico 4.2 - Scree Plot de um procedimento demonstrativo de Análise Fatorial para escala Importância

Diferentes critérios têm sido definidos para determinação do número de fatores a serem incluídos em um modelo, incluindo o critério de Kaiser-Guttman mais conhecido como eigenvalue > 1 (Patil et al., 2008), que exige reter todos os fatores com valor maior do que um. Para este estudo, o critério de Kaiser-Guttman foi seguido, conforme observado nos gráficos 7 e 8, para as escalas de Satisfação e Importância. Assim, um componente com eigenvalue < 1 apresenta um total de variância explicada menor do que um único item. Como o objetivo das análises fatoriais é reduzir um determinado número de variáveis observadas em um número menor de fatores, apenas fatores com eigenvalue > 1 são retidos (Floyd & Widaman, 1995).

Os resultados identificaram cinco fatores para a escala de Satisfação e três fatores para a escala de Importância, que foram responsáveis por 73,8% e 76,5% da variabilidade total dos dados, respectivamente.

Tabela 4.10- Resultado da extração de fatores das escalas de Satisfação e Importância (com rotação)

Componente	Satisfação			Importância		
	Autovalores	% de variância	% cumulativa	Autovalores	% de variância	% cumulativa
1	13,2	48,7	48,7	17,4	64,6	64,6
2	2,5	9,3	58,0	2,0	7,3	71,9
3	1,6	6,0	64,0	1,2	4,6	76,5
4	1,5	5,6	69,5			
5	1,2	4,3	73,9			

A rotação dos fatores pode facilitar a interpretação dos fatores extraídos. A soma dos valores não é afetada pela rotação, mas a rotação altera os valores e a porcentagem da variância explicada. Para esta análise, foi selecionado o método Varimax para a rotação da matriz. Foi feita uma avaliação do ajuste do modelo, e o modelo foi validado para determinar a qualidade da solução fatorial obtida.

A tabela apresenta os resultados obtidos com a aplicação de Análise Fatorial para a **escala de Satisfação**. Observa-se que os itens foram redistribuídos em 5 fatores diferentes daqueles inicialmente propostos pelas dimensões do questionário. Logo, não necessariamente um item da mesma dimensão do questionário fará parte do mesmo fator proposto pela análise.

Tabela 4.11- Matriz de componentes para escala de Satisfação

	Componente				
	1	2	3	4	5
Oferta de salário justo pelo meu trabalho	0,01	0,36	0,79	0,02	0,01
Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	0,08	0,49	0,48	0,15	0,13
Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	0,16	0,75	0,24	-0,05	0,17
Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	0,25	0,40	0,66	0,19	0,06
Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho	0,11	0,16	0,74	0,33	0,27
Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	0,30	0,07	0,84	0,25	0,15
Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	0,78	0,16	0,21	0,19	-0,32
Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	0,10	0,60	0,53	0,09	0,34
Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	0,42	0,65	0,40	-0,03	0,03
Oportunidade de capacitação	0,47	0,34	0,34	0,50	0,17
Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (treinamento em sala de aula, curso on line, mentoria, treinamento prático, etc...)	0,26	0,68	0,08	0,55	-0,07
Possibilidade de carreira internacional	0,50	0,32	0,41	-0,04	0,27
Estabilidade de emprego	0,00	0,46	0,24	0,37	0,45
Objetivos e metas bem definidos	0,59	0,40	0,25	0,15	0,38
Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	0,73	0,06	0,39	0,08	0,29
Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	0,52	0,26	0,41	0,41	0,23
Condições físicas de trabalho adequadas (por ex. banheiros, estação de trabalho, transporte, alimentação, equipamentos de proteção individual - EPI)	0,16	0,12	0,24	0,84	0,16
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0,83	0,04	0,11	0,26	0,29
Oferta de condições (estrutura e tempo) para acesso a internet no ambiente de trabalho	0,38	0,30	0,23	0,29	0,41
Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	0,45	0,51	0,33	-0,12	0,45
Comunicação da visão, missão e valores	0,11	0,77	0,17	0,48	0,12
Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa	0,84	0,26	-0,11	0,21	0,18
Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	0,32	0,03	0,28	0,56	0,32
Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	0,35	0,20	0,11	0,23	0,74
Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	0,54	0,08	-0,03	0,56	0,09
Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	0,21	0,72	0,17	0,21	0,44
Boa reputação como empregador	0,12	0,43	0,26	0,37	0,56

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

- a. Método de Extração: análise de Componente Principal.
 b. 5 componentes extraídos.
 c. Rotação Varimax aplicada

Dessa maneira, temos um novo agrupamento dos itens do questionário para a escala de satisfação:

Quadro 4.2- Escala de Satisfação

Fator	Item	Dimensão original	Média Satisfação	Média geral do fator
Fator 1	Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa	Cultura Organizacional	4,2	3,8
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Ambiente de trabalho	4,1	
	Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	Benefícios	3,7	
	Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	Ambiente de trabalho	3,9	
	Objetivos e metas bem definidos	Ambiente de trabalho	3,9	
	Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	Ambiente de trabalho	4,1	
Fator 2	Possibilidade de carreira internacional	Carreira	2,8	4,0
	Comunicação da visão, missão e valores	Cultura Organizacional	4,6	
	Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	Recompensa	3,5	
	Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	Cultura Organizacional	4,3	
	Capacitação através de diversos métodos de aprendizado	Carreira	4,4	
	Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	Carreira	3,6	
	Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	Carreira	3,8	
	Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	Cultura Organizacional	3,8	
	Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	Recompensa	4,2	
	Estabilidade de emprego	Carreira	3,5	
Fator 3	Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	Benefícios	3,9	3,8
	Oferta de salário justo pelo meu trabalho	Recompensa	3,5	
	Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho	Benefícios	4,0	
	Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	Recompensa	3,7	
Fator 4	Condições físicas de trabalho adequadas	Ambiente de trabalho	4,4	4,3
	Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	Cultura Organizacional	4,3	
	Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	Cultura Organizacional	4,3	
	Oportunidade de capacitação	Carreira	4,1	
Fator 5	Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	Cultura Organizacional	4,4	4,0
	Boa reputação como empregador	Cultura	4,4	
		Organizacional		

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

Oferta de condições (estrutura e tempo) para acesso a internet no ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho	3,3
--	----------------------	-----

O fator de melhor nota de satisfação dos jovens é o fator 4 relacionado trabalho em equipe, convívio com os demais colaboradores e relacionamento no dia a dia da empresa, com os itens de ambiente de trabalho e cultura organizacional. Por outro lado, chama-se atenção para os itens do fator 3 com menores notas, relacionados à recompensas e benefícios da empresa (3,8).

A tabela apresenta os resultados obtidos com a aplicação de Análise Fatorial para a **escala de Importância**. Os itens das dimensões originais do questionário foram redistribuídos em 3 fatores diferentes.

Tabela 2- Matriz de componentes para escala de Satisfação

	Componente		
	1	2	3
Oferta de salário justo pelo meu trabalho	0,23	0,77	0,16
Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	0,50	0,76	0,07
Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	0,40	0,75	0,15
Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	0,41	0,74	0,15
Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho	0,01	0,73	0,58
Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	0,16	0,81	0,34
Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	0,22	0,68	0,41
Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	0,49	0,66	0,22
Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	0,49	0,70	0,20
Oportunidade de capacitação	0,65	0,58	0,26
Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (treinamento em sala de aula, curso on line, mentoria, treinamento prático, etc...)	0,78	0,38	0,30
Possibilidade de carreira internacional	0,18	0,65	0,35
Estabilidade de emprego	0,61	0,37	0,40
Objetivos e metas bem definidos	0,64	0,56	0,36
Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	0,48	0,55	0,49
Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	0,63	0,54	0,38
Condições físicas de trabalho adequadas (por ex. banheiros, estação de trabalho, transporte, alimentação, equipamentos de proteção individual - EPI)	0,61	0,16	0,67
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	0,40	0,43	0,64
Oferta de condições (estrutura e tempo) para acesso a internet no ambiente de trabalho	0,23	0,25	0,73
Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	0,56	0,57	0,37
Comunicação da visão, missão e valores	0,84	0,31	0,28
Ligação clara entre o trabalho que exerce e as metas da empresa	0,87	0,29	0,26
Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	0,58	0,37	0,38
Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	0,34	0,40	0,62
Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	0,66	0,23	0,57
Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	0,85	0,25	0,14
Boa reputação como empregador	0,61	0,13	0,60

a. Método de Extração: análise de Componente Principal.

b. 3 componentes extraídos.

c. Rotação Varimax aplicada

O novo agrupamento dos itens do questionário para a escala de importância:

Quadro 4.3- Escala de Importância

Fator	Item	Dimensão original	Média Importância	Nota geral do fator		
Fator 1	Ligação clara entre o trabalho que exerço e as metas da empresa	Cultura Organizacional	4,7	4,6		
	Comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua	Cultura Organizacional	4,6			
	Comunicação da visão, missão e valores	Cultura Organizacional	4,8			
	Capacitação através de diversos métodos de aprendizado	Carreira	4,7			
	Colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo	Cultura Organizacional	4,7			
	Oportunidade de capacitação	Carreira	4,6			
	Objetivos e metas bem definidos	Ambiente de trabalho	4,4			
	Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	Ambiente de trabalho	4,5			
	Estabilidade de emprego	Carreira	4,1			
	Boa reputação como empregador	Cultura Organizacional	4,6			
	Tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa	Cultura Organizacional	4,7			
	Fator 2	Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	Benefícios		4,2	4,2
		Oferta de salário justo pelo meu trabalho	Recompensa		4,1	
Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus		Recompensa	4,5			
Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho		Recompensa	4,0			
Existência de sistema de avaliação de desempenho claro		Recompensa	4,2			
Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho		Benefícios	4,4			
Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado		Carreira	4,3			
Possibilidade de trabalhar em jornada flexível		Benefícios	4,2			
Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira		Carreira	4,4			
Possibilidade de carreira internacional		Carreira	3,7			
Fator 3	Oferta de condições (estrutura e tempo) para acesso à internet no ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho	3,9	4,5		
	Condições físicas de trabalho adequadas	Ambiente de trabalho	4,7			
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Ambiente de trabalho	4,6			
	Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas	Cultura Organizacional	4,6			
	Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	Ambiente de trabalho	4,5			
	Disponibilização de uma estratégia corporativa clara	Cultura Organizacional	4,5			

Para a escala de importância, observa-se que os itens de mais atrativo para os jovens estão no fator 1, que são itens relacionados a cultura organizacional e carreira. Deve-se, portanto, ter extrema atenção para esses itens, quando o intuito é retenção desses jovens. O fator 2 corresponde em resumo aos itens relacionados aos benefícios e recompensas oferecidos pela empresa, que também apresentam uma nota alta de importância para os jovens. Já o fator 3, também de extrema importância para os jovens (nota 4,5) está muito relacionado ao ambiente de trabalho da empresa.

4.3.4 Modelo Final

Com o intuito entender como a importância de um item impacta na satisfação do mesmo foi proposto um modelo de equações estruturadas, através das estimativas da regressão linear múltipla. Ou seja, busca-se exprimir as relações de dependência entre variáveis para tratar a problemática (Gil, 2007; Richardson, 2007). Para Bryman (1989) as principais preocupações da pesquisa quantitativa são: mensuração, causalidade, generalização e replicação. A causalidade procura explicar a relação causa-efeito entre as variáveis dependentes e independentes.

A modelagem de equações estruturais trata-se de uma técnica estatística para testar e estimar essas relações causais com base em dados estatísticos e pressupostos causais qualitativos (Hair Jr et al, 2016), e possibilitando o teste simultâneo das inúmeras relações de dependência.

Para a estimação do modelo foi utilizado as variáveis latentes originadas pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC) realizada anteriormente, visto que foi uma técnica que resultou em estimativas confiáveis e de qualidade (73,8% (satisfação) e 76,5% (importância) da variabilidade total dos dados). A análise confirmatória foi realizada com a finalidade de se avaliar a validade dos construtos do modelo.

Utilizou-se o software SPSS AMOS v22 para aplicação do modelo de equações estruturais.

O modelo inicia com a especificação de um modelo a ser estimado, o qual estabelece as

relações entre as suas variáveis (Hoyle, 1995, p. 2). A representação gráfica dessas relações se realiza por meio do diagrama de caminhos, cujos elementos básicos são as setas e os construtos (Figura 4.1).

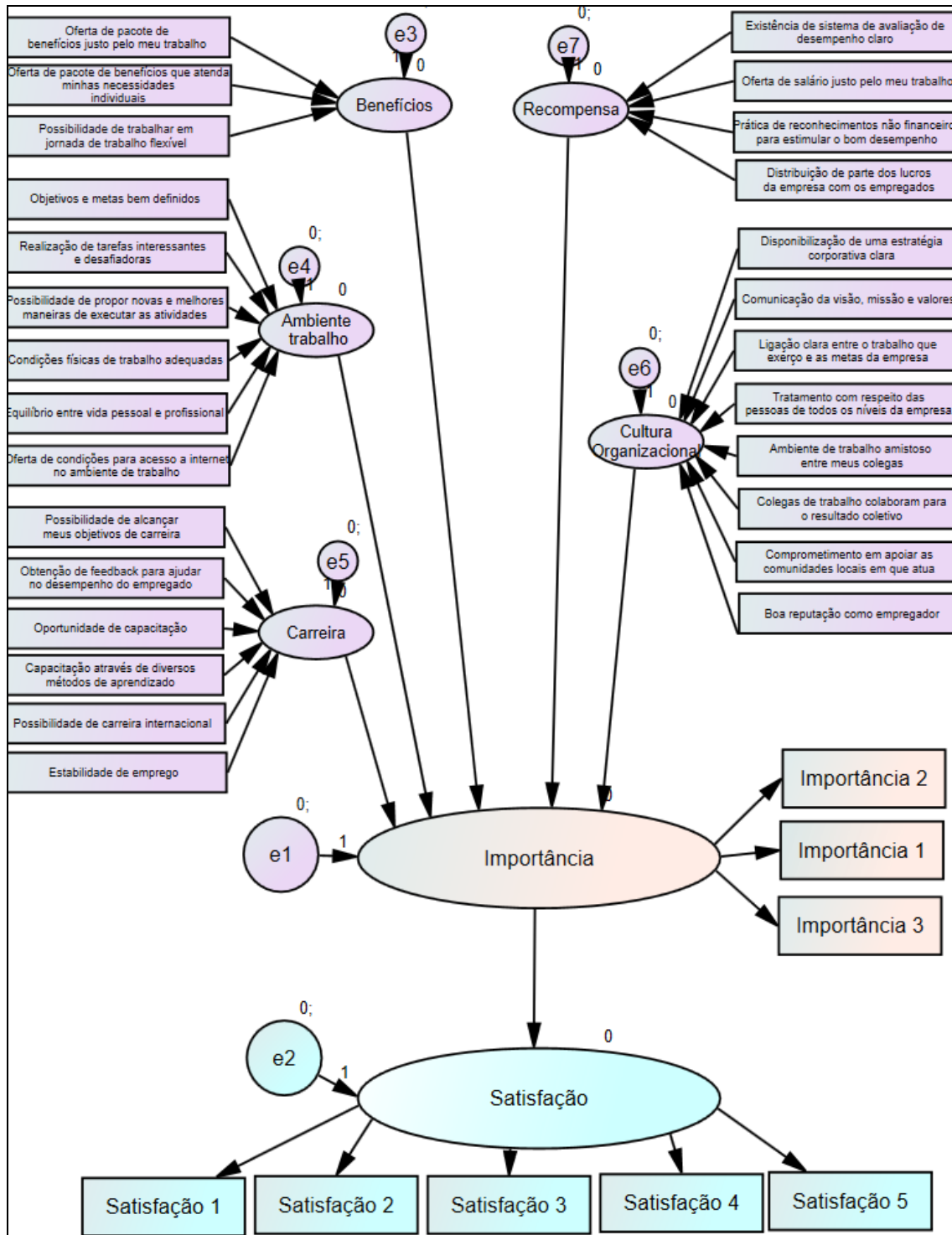


Figura 4.1- Representação gráfica dessas relações entre as variáveis

A primeira análise constitui a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), onde os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis, explicada pelo modelo estrutural. Os resultados apontam para um bom grau de ajuste e aderência quanto à explicação da variável “Satisfação”, perfazendo cerca de 59% (0.591).

Tabela 3 Resumo dos coeficientes de determinação (R^2)

Resumo do modelo	
R	0,769
R quadrado	0,591
Erro padrão da estimativa	1,44

O resultado do modelo que busca entender o impacto da importância dos itens na satisfação do mesmo é apresentado na Tabela. Os resultados apontam que para a satisfação geral do jovem todos os itens de importância são relevantes ao nível de 5% de significância. Os itens mais relevantes e que impactam diretamente na satisfação do jovem estão relacionados ao construto de importância 3, que são itens relacionados ao Ambiente de Trabalho (vide Análise Fatorial - Tabela 4.14), seguido dos itens relacionados a Cultura Organizacional e Carreira desses jovens.

Tabela 4.14 - Resumo dos coeficientes do modelo ajustado para explicação da satisfação geral

	Beta	t	Sig.
Importância 1 (Cultura organizacional e Carreira)	0,467	9,624	0,000
Importância 2 (Benefícios e recompensas)	0,38	7,844	0,000
Importância 3 (Ambiente de trabalho)	0,478	9,865	0,000

a Variável Dependente: SATISFAÇÃO

Notas Conclusivas

Os resultados deste estudo demonstram a forte confiabilidade e validade do questionário aplicado quanto as escalas de satisfação e importância, com alfa de Cronbach maiores do que 0,80.

A análise fatorial contribui para entender melhor os atributos mais relevantes para os jovens, tanto nas escalas de satisfação quanto para importância.

É adequado citar o quanto a liderança tem importância na influência da cultura, pois segundo Smith & Wheeler (2002), o estilo de liderança ao nível de toda a organização é um fator que espelha de sobremaneira a cultura da empresa e os traços essenciais da marca do empregador. Nesse caso, cabe também complementar que a cultura influencia demais aspectos da organização, tais como relação interpessoal, atuação em equipe e ambiente propício para tal. Tanwar & Prasad (2016) cita que uma organização cujos valores reforçam a criatividade e inovação, conseqüentemente valorizará layouts e mobiliário arrojado, ambientes informais, processos e compartilhamento constante entre as equipes, a fim de potencializar o desenvolvimento de novas ideias - considerando que ambiente de trabalho influencia atitude dos empregados no contexto organizacional.

4.4 Discussão dos Resultados

O objeto principal da investigação foi verificar qual é o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora e que atrai e retém esses profissionais. Diante dos dados levantados, os participantes elencaram a dimensão Cultura Organizacional como a dimensão que contempla os atributos considerados mais importantes pelos jovens da geração Z na indústria de mineração no sudeste do Pará, com destaque para os itens: Comunicação da visão, missão e valores (4,6) e Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (4,4). Em consonância com os resultados, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) discorrem que os talentos anseiam por propostas de valor que contemplem um conjunto de itens valorizados pelo profissional a ser atraído, ou seja, organização com uma cultura aberta em que o método de gestão seja atraente com desafios que propiciem crescimento e aprendizado permanente, visão desafiante, missão inspiradora e liderança exemplar.

Mendes (2012) corrobora afirmando que os profissionais da geração Z estão chegando no mercado e influenciando uma mudança importante, pois desejam atuar em organizações capazes de atender suas características pessoais relacionadas a velocidade de comunicação, abertura ao diálogo, globalidade e conectividade. Já Branham (2002), considera que para uma organização ser desejada pelas pessoas, faz-se necessário que a liderança desenvolva uma cultura organizacional que estimule, desenvolva e recompense os resultados para poder atrair os melhores profissionais.

Em seguida, os dados pesquisados demonstram que os jovens reconhecem a dimensão Ambiente de Trabalho (4,3) e Benefícios (4,3) como as segundas mais valorizadas por esse público. Martin (2009) enfatiza a importância das organizações propiciarem ambientes de trabalho saudáveis, que não foquem somente nos resultados, mas também na cultura da meritocracia e equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores, além de zelar pela comunicação aberta, oportunizar feedback constante, proporcionar trabalhos desafiadores, flexibilidade, com a finalidade de aproveitar ao máximo potencial dos profissionais, corroborando assim, com o ambiente de trabalho mais harmonioso como sugeriu os participantes.

Já no contexto dos benefícios, Marras (2012) os traz como uma função estratégica do Recursos Humanos, para tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no âmbito do mercado, tanto para reter os profissionais quanto para atrair novos talentos.

Por outro lado, cabe enfatizar que o conjunto de atributos menos valorizados pelos jovens da Geração Z estão nas dimensões Recompensa e Carreira. Esse resultado tem relação com o perfil dessa geração, que de acordo Russel (2016) eles tendem a ser imediatista, individualistas e impacientes, pelo fato de pensarem que estão sempre navegando no futuro, e por vezes não desejam esperar anos para crescerem na organização.

Em relação ao primeiro objetivo específico: Analisar o perfil dos profissionais geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará, percebe-se que cerca de 57% dos participantes (102) são do sexo masculino, enquanto 43% (76), são do sexo feminino. Em relação ao estado civil, 99 participantes são solteiros, 74 casados e 5 são divorciados. No que diz respeito à idade dos inquiridos, 2,8% (5) tem entre 18 e 19 anos, já 44,4% (79) tem entre 20 e 23 anos, e 94 (52,8%) se encontram acima de 24 anos, embora configurem também essa geração Z.

No que tange ao perfil profissional dos participantes, cerca de 106 (59,6%) dos profissionais da mineradora do Pará são de nível médio (Operadores, mecânicos, eletricitas, assistentes administrativos); já 46 (25,8%) ocupam cargos técnicos (eletromecânica, técnico de mineração, dentre outros, e o restante, 26 (14,6%) possuem cargos de nível superior (engenheiros, geógrafos, analistas, advogados etc.). Quanto à formação, essa tem 110 participantes (61,8%) de nível técnico, 39 (21,9%) nível superior, 25 (14,0%) nível médio e 4 (2,2%) com graduação/pós-graduação. Em relação ao tempo de profissão 12 (6,7%) menos de 1 ano, 65 (36,5%) entre 1 e 2 anos, 74 (41,6%) tem entre 3 e 4 anos, 23 (12,9%) se encontram entre 5 e 6 anos e 4 (2,2%) possuem mais de 7 anos.

Vale mencionar que a grande maioria dos participantes estão conectados com a necessidade de se capacitarem, visto que grande maioria já possui nível técnico (61,8%) e nível superior (21,9%), apesar da pouca idade, sendo essa uma das características

dessa geração conforme ilustra um estudo sobre a geração Z na região de Minas Gerais no Brasil em que 99% dos jovens tem como valor a formação e o conhecimento.

Já diante do segundo objetivo específico: identificar a composição da proposição de valor para o empregado na indústria da mineração no sudeste do Pará. Identificou-se através das respostas da pesquisa as seguintes práticas de Rh que são mais valorizadas e que compõem a proposição de valor do empregado, independente da dimensão do EVP: Comunicação da visão, missão e valores é o que apresenta maior importância para os jovens (4,8), ligação clara entre o trabalho que exerce e as metas da empresa (4,7) , tratamento com respeito das pessoas de todos os níveis da empresa (4,7), colegas de trabalho colaboram para o resultado coletivo (4,7), condições físicas de trabalho adequadas (4,7), capacitação através de diversos métodos de aprendizado (4,7), oportunidades de capacitação (4,6), Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (4,6), Ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas (4,6), comprometimento em apoiar as comunidades locais em que atua (4,6) e boa reputação como empregador (4,6).

Dialogando com os resultados, a comunicação, de acordo com Rowntree (1992), deve ter sempre dois caminhos: a organização deve atuar como emissor de mensagens e também um canal de recepção, visto que a comunicação é fator crucial para sucesso organizacional. Já sobre ambiente de trabalho adequado, Resende (2003) afirma que as empresas que proporcionam um ambiente de trabalho agradável só têm a ganhar, pois as pessoas tendem a pertencer e contribuir com a melhoria do ambiente, a convivência se torna agradável, gerando cooperação e participação.

Já Michaels (2002) cita sobre a importância do desenvolvimento contínuo, pois considera que os talentos dificilmente estão plenamente desenvolvidos, sendo adequado cultivar, desenvolver e desafiar o potencial destes profissionais. Complementando ainda a importância da capacitação para a geração Z, Tapscott (2010) considera que esses jovens estão mudando a forma de atuação das organizações atuais, pois provocam a substituição de uma cultura de controle por uma cultura de capacitação, o que nos levar a compreender melhor os resultados obtidos na investigação.

No que diz respeito ao terceiro objetivo: verificar as práticas de recursos humanos que são mais satisfatórias para os empregados objetos desse estudo foi possível confirmar que a dimensão em que os jovens mais estão satisfeitos são com a Cultura organizacional da empresa, da mesma forma esse é o atributo de maior relevância para os jovens. Os itens de maior satisfação dos jovens também estão na dimensão Cultura: comunicação da visão, missão e valores (4,6), Ambiente de trabalho amistoso (4,4) e boa reputação como empregador (4,4).

Diante o exposto é imprescindível que as organizações busquem a valorização de sua mão de obra dando ênfase para os processos de gestão e cultura, políticas de gestão e ambiente de trabalho (Chauhan & Mahajan, 2013). Em seguida, percebe-se que a dimensão Ambiente de Trabalho com o segundo maior índice de satisfação (4,0), com especial destaque para os itens condições físicas de trabalho adequadas (4,4), possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades (4,1), e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (4,1). Dockel et al (2006) elenca diversos fatores que influenciam na retenção de talentos, dentre eles consta as características do trabalho, e equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.

Ainda dentro da dimensão ambiente de trabalho é importante alertar para a baixa satisfação referente ao item oferta de condições para acesso à internet no ambiente de trabalho (3,3), pois esse resultado é inversamente proporcional ao que essa geração valoriza. Esses adolescentes sempre tiveram relação com computador, telefone celular e, por isso sua maneira de pensar foi influenciada pela tecnologia. (Ceretta & Froemming, 2011).

A dimensão Benefícios (3,9) surge como terceira maior satisfação por parte do público pesquisado. Por outro lado, as dimensões com menores notas são de Recompensa e Carreira, ambas com nota média de 3,7 de satisfação. Uma relação importante com a baixa satisfação dos jovens em relação a carreira é o perfil que essa geração apresenta, pois, essa geração busca a construção do seu próprio caminho, pois possuem inúmeras ideias e possuem grandes potenciais empreendedores, segundo Sheppard (2015). Também sobre carreira, Schein (2007) afirma que, as empresas têm dado maior

importância ao tema de acordo com a evolução do mundo nos aspectos que envolvem a globalização e diversidade.

E por último, verificar a correlação entre a proposição de valor do empregado oferecido pela empresa e o nível de satisfação destas a partir da percepção desses empregados. Com o intuito entender essa correlação foi proposto um modelo de equações estruturadas. Os resultados apontam que para a satisfação geral do jovem todos os itens de importância são relevantes ao nível de 5% de significância.

Os itens de maior relevância e que mais impactam diretamente na satisfação dos jovens da geração Z estão relacionados aos itens de Ambiente de Trabalho, como condições físicas de trabalho adequadas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho amistoso entre meus colegas. Em segundo lugar estão os itens relacionados a Cultura Organizacional e Carreira, sendo os itens que compõem essas dimensões os que segundo mais impactam na satisfação geral dos profissionais da geração Z no sudeste do Pará. Por fim, os itens das dimensões benefícios e recompensa são os que menos geram impacto na satisfação do público em estudo, e é sobre essa satisfação que a investigação se pauta e com isso, Rafael e Lima (2012), vem reforçar as práticas de Gestão de Recursos Humanos que tem demonstrado impactos, por um lado, nos comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente nos seus níveis de satisfação e, por outro, nos resultados organizacionais obtidos.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Neste capítulo será demonstrado as conclusões finais da investigação, contemplando assim todos os objetivos propostos na pesquisa, bem como sua contribuição acadêmica e sugestões de pesquisas futuras sobre a temática.

5.1 Conclusões gerais

5.1.1 Resultados obtidos pelos empregados da geração Z na mineração

Esta investigação buscou conhecer as preferências dos empregados da geração Z que atuam na indústria de mineração no sudeste do Pará, referente a proposição de valor que as organizações ofertam e o nível de importância dada por esse público para cada dimensão do EVP. Diante disso, o objetivo do presente estudo foi verificar qual é o conjunto de atributos da proposta de valor do empregado que é mais valorizada pelos profissionais da geração Z em uma mineradora e que atrai e retém esses profissionais.

Para tanto, primeiramente foi realizado uma pesquisa bibliográfica em que foi possível conhecer por meio de autores renomados como Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001); Mendes (2012); Russel (2016), Martin (2009) e Tapscott (2010), dentre outros, todo o universo que contempla o cenário do RH e as formas motivacionais que atraem a todo instante, talentos.

A pesquisa foi realizada através de estudo de caso estruturado com aplicação de uma pesquisa quantitativa com um viés do método dedutivo. A análise foi estruturada considerando as cinco dimensões da proposição de valor do empregado: recompensa, benefícios, carreira, ambiente de trabalho e cultura.

Foram definidos objetivos específicos para tal estudo, com o objetivo maior identificar a proposta mais importante para a atração e retenção desses profissionais conhecidos como geração Z.

Diante do primeiro objetivo: Analisar o perfil dos profissionais da geração Z que atuam na indústria de mineração no sudeste do Pará, com a investigação aplicada e com os

dados coletados não tornam possível mapear com exatidão, o perfil dos profissionais da geração Z, mas alguns aspectos podem ser concluídos, como o fato que poucas mulheres atuam em mineração nessa região, sendo apenas 18%, contudo, é uma quantidade maior do que a média de mineração no Brasil que gira em torno de 10% segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Outro aspecto conclusivo é que os profissionais dessa geração, apesar da idade máxima desses ser de 25 anos, estão cuidando do seu desenvolvimento educacional, pois 85% possui nível técnico e curso superior. Por último é oportuno afirmar que os jovens estão iniciando a vida profissional cedo, pois a grande maioria já possui 04 anos de casa, sendo que a média de idade desse público é de 23 anos de idade.

Já com o segundo objetivo: Identificar a composição da proposição de valor para o empregado na indústria da mineração no sudeste do Pará. Esse a partir da aplicação da pesquisa, conclui-se que está mapeado as dimensões com maior dimensão de importância reconhecida pelo público pesquisado, sendo que a dimensão cultura se faz como a mais valorizada pelos jovens com o maior índice de importância, seguida pela dimensão ambiente de trabalho, carreira, benefícios e por fim recompensa, com percentuais muito aproximados.

No que diz respeito ao objetivo: Verificar as práticas de recursos humanos que são mais satisfatórias para os empregados objetos desse estudo: o estudo aplicado viabiliza demonstrar com assertividade as práticas mais reconhecidas pelos profissionais de acordo com as dimensões da proposição de valor, sendo que as práticas que compõem a dimensão cultura são as que apresentam o maior índice de satisfação pelos colaboradores da geração Z. Por conseguinte, na ordem decrescente, temos as práticas das dimensões benefícios, ambiente de trabalho, recompensa e dimensão carreira.

E, o último objetivo específico: Verificar a correlação entre a proposição de valor do empregado oferecido pela empresa e o nível de satisfação destas a partir da percepção desses empregados: conclui-se que através da convergência da importância e satisfação das práticas da proposição de valor do empregado foi possível verificar que, sistemicamente, os empregados apontam que as práticas de recursos humanos que compõem as dimensões da proposição de valor do empregado são relevantemente

importante, no entanto, não apresentam satisfação proporcional ao tamanho da importância sinalizada pelo público de profissionais da geração Z.

Diante o exposto, o objetivo geral do estudo é conclusivo quando apresentamos os atributos do EVP mais valorizados pelos profissionais da geração Z que trabalham em mineração no sudeste do Pará e que impactam diretamente na atração e retenção dos colaboradores nesse ramo industrial. Cabe, no entanto, comentar que os índices de importância para algumas dimensões são bem aproximados, sendo não conclusivo afirmar quais são mais importantes entre elas, com exceção da dimensão cultura e satisfação no trabalho que se destacam fortemente no estudo com práticas de gestão considerada altamente importante pelos profissionais, tais como: ter uma boa reputação como empregador, comprometimento com as comunidades locais em que atua, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

5.2. Contribuições científico-acadêmicas

A presente investigação traz uma relevante contribuição quanto ao conhecimento em relação ao perfil da geração Z que atuam na indústria da mineração. Com isso, é possível conhecer a demanda desses profissionais com o intuito de contribuir com a sua valorização e retenção. Além de proporcionar também a: 1) Concepção dos atributos de proposição de valor do empregado para um público específico estudado, que é a geração Z; 2) Resultados objetivos sobre quais as dimensões do EVP são mais satisfatórias para o público da geração Z que atuam em mineração no sudeste do Pará; 3) aplicação do EVP em um segmento econômico específico, no caso em estudo foi a mineração.

5.3. Sugestões para trabalhos de investigação futuros

Em consonância com o dinamismo do mercado em que há correlação com o aumento da entrada de profissionais da geração z no mercado de trabalho, inserção de novas tecnologias, surgimento de novas necessidades de funções, condições sociais e econômicas específicas da região, podemos afirmar que temos muitas questões a serem pesquisadas. É possível afirmar que a proposição de valor do empregado para público da geração z que atua em mineração em outras regiões do Brasil é o mesmo que no

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

sudeste do Pará? Com a aceleração da influência digital nos processos de trabalho e na vida social pode haver alteração do EVP para o público em estudo? Consideramos que esses quesitos são merecedores de trabalhos e futuros, podendo ser contributivo para definição de ações táticas e estratégicas para as organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, D. e Santos, M. (2010). Aplicação Do Coeficiente Alfa De Cronbach Nos Resultados De Um Questionário Para Avaliação De Desempenho Da Saúde Pública. São Paulo. [Em linha]. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf>.[Acessado em: 11/12/2018].
- Análise estatística (2013). *Alpha de Cronbach para a análise da consistência interna*. [Em linha]. Disponível em: <<http://analise-estatistica.pt/2013/09/alpha-de-cronbach-para-a-analise-da-consistencia-interna.html>>.[Acessado em: 11/12/2018].
- Barbieri, U.F.(2013). *Gestão de Pessoas nas Organizações. A evolução do ser humano na vida e na carreira*. São Paulo: Editora Atlas.
- Barros, A. J. P. De; Lehfeld, N. A. de.(2007). *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Barrow, S., e Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Barrow, S. (2007). *Turning recruitment advertising into a competitive weapon. Paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.
- Bianco, M.F. e Gonçalves,O.A.N (2011). *Gestão de Pessoas por Competências: Estudo em uma Mineradora do Sudeste Brasileiro*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Joao Pessoa.
- Bessi, V. G.; Schreiber, D.; Puffal, D. P. E e Tondolo, V. A. G.(2013). *As Tecnologias de Informação e Comunicação e sua Influência na Vivência Espaço-temporal de Trabalhadores Bancários*. IV Encontro de Administração da Informação. Bento Gonçalves/ RS – 19 a 21março.
- Bonamigo, D.;Greth, F.B.; Hoffmann, J.R.M. e Grando, P.(2017). *Geração Z: um desafio para a gestão de pessoas*. Faculdade Senac Chapecó. Pós graduação latu sensu em Gestão Estratégica de Pessoas. Chapecó.
- Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: Campus.
- Brum, A.M. (2017). *Endomarketing Estratégico*. Editorial: Integrare Editora. Porto Alegre.
- Bryman, A.(1989) *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, London, 283 p.

- Cerreta, S.B. e Froemming, L.M.(2011). Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica do mestrado profissional em administração*, Natal:UM. [Em linha]. Disponível em:<<http://repositorio.unp.br>> >.[Acessado em: 01/12/2018].
- CETEM (2018). *Disrupção digital no setor de Mineração*. [Em linha]. Disponível em:<<http://www.cetem.gov.br/images/seminarios/disrupcao-digital-setor-mineracao.pdf>>.[Consultado em: 14/05/2018].
- Charoux, O.M.G.(2006). *Metodologia: produção de produção, registro e relato do conhecimento*. Ed.Rev. São Paulo: DVS editora.
- Chauhan, V. e Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 34-43.
- Chew,J, Chan C (2008). *Human Resouces Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay*. *International Journal of Manpower*, Vol.29, pp 503-522.
- Child, J.(2012). Organizar para o aprendizado. In: *Organização: Princípios e Práticas Contemporâneos*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Chiang, F. F. T.; Birtch, T. A.(2012). The Performance Implications of Financial and NonFinancial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 3, p. 538-570, may.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Comazzetto,L.R. ; Vasconcellos, S.J.L.; Perrone, C.M.e Gonçalves, J.(2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão jan/mar*. Vol.36 Nº 1, 145-157. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>>.[Acessado em: 11/12/2018].
- Cordeiro, H.T.D.(2013).A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?. ReCaPe *Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo. V.03 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago.[Em linha] Disponível em: <<file:///D:/Downloads/16531-40511-1-SM.pdf>>.[Acessado em: 11/12/2018].
- Cronbach L J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16:297-334.
- Dalberio, O e Dalberio, M.C.B. (2009). *Metodologia Científica*. Belo Horizonte: Paulus.

- Dockel, A., Basson, J. S., e Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Dunne, H.(2007). *Putting balance into business: Work/life balance as a business strategy for avoiding brain drain*. Melcrum publishing.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dziuban, C. D. e Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.
- Eaton, S. C.(2003). *If you can use them: Flexibility policies, Organizational commitment, and perceived performance*. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167.
- Egger, V.A., Fonseca, F.J. e Costa, A.F.(2016). Desenvolvimento Sustentável Na Mineração. *Revista Científica Intellecto Venda Nova do Imigrante*, ES, Brasil.[Em linha] Disponível em:< <http://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/4-Desenvolvimento-Sustent%C3%A1vel-na-Minera%C3%A7%C3%A3o-v1n3-2016.pdf>>.[Acessado em 10/03/2018].
- Exame (2017). 4 gerações trabalhando juntas. Um final feliz é possível? *Revista Exame*. [Em linha]. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/>>.[Consultado em: 09/08/2018]
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. (2. ed.), London: Sage.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: *American Psychological Association*.
- Floyd, F. J. & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- Gray, D.E.(2012). *Pesquisa no mundo real*. 2. Ed. Porto Alegre: Penso.
- Gerhardt, T.E. e Silveira, D.T.(2009). *Métodos de pesquisa*. [organizado por]; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hall, D. T. (2002). *Carreies in and out of organizations*. London: Sage.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2016). *Análise multivariada de dados*. A. S. Sant’Anna & A. C. Neto (Trad.). Porto Alegre: Bookman.

- Hill, B e Tande, C. (2006). *Total reward the employment value proposition*. [Em linha] Disponível em:< <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf>>.[Consultado em: 10/04/2018].
- Hoyle E (1995) Changing concepts of a profession. *In:H Busher and R Saran Managing Teachers as professionals in Schools*. London: Kogan Page
- Hutcheson, G. and Sofroniou, N. (1999) *The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- IBRAM- Instituto Brasileiro de Mineração (2014). *A Indústria da Mineração para o Desenvolvimento do Brasil e a Promoção da Qualidade de Vida do Brasileiro*. [Em linha]. Disponível em:< <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005649.pdf>>.[Consultado em: 10/05/2018].
- Kotler, P.(2018). Marketing 4.0: tudo o que você precisa saber sobre a nova era do marketing. *Revista Nova Escola de Marketing*. [Em linha]. Disponível em:< <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/marketing-4-0/>>.[Consultado em: 10/12/2018].
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. De A. (2018). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lemos, A.H.C. (2012). *Juventude, Gerações e Trabalho: Ampliando o Debate*. O&S, v. 19, n. 63, p. 739-743, outubro/dezembro.
- Lowe, G. (2010). *Creating sustainable organizations: How flexible work improves wellbeing and performance*. New York: Flexpaths.
- Lorenzo-Seva, U. (2000). The weighted oblimin rotation. *Psychometrika*, 65(1), 301-318.
- Ludwig, A.(2009). *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes.
- Magnus, T. (2017). *Indústria 4.0: A Quarta Revolução Industrial*. Portal da Transformação Digital. [Em linha] Disponível em:<<https://transformacaodigital.com/industria-4-0/>>. [Acessado em: 11/12/2017].
- Martin, G. (2009). *Employer Branding and corporate reputation management: the peak performing organisation*. London: Routledge
- Marras, J.P.(2012). *Administração de remuneração*. 2 ed. – São Paulo: Pearson e ducation do Brasil.
- Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Mendes, T. (2012). Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. *Revista Brasileira de Administração*. n. 91, p. 52-54, nov.
- Michaels, E, Handfield-Jones, H and Axelrod, B (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Michaels, Ed.; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, B.(2002). *A guerra pelo talento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Minchington, B. Employer Brand Leadership (2005). *A Global Perspective, Australia: Collective Learning Australia*.
- Nogueira, R.(2002). *Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real* / Roberto Nogueira. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD.
- Novaes, T.; Bertolazzi, M.A.; Zanandrea,G. e Camargo, M.E.(2016). *Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho*. XVI Mostra de Iniciação Científica. Programa de Pós graduação em Administração- UCS, Caxias do Sul. [Em linha] Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/viewFile/4869/1569>>.[Acessado em: 11/12/2017].
- Oliveira, S.O; Piccinini, V.P e Bitencourt, B.M.(2012). *Juventude, Gerações e Trabalho: É Possível Falar em Geração Y no Brasil?*O&S, São Paulo, v. 19, n. 62, p. 551-558, julho/setembro.
- Pasquali, L. (1999). *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília: Editora UnB.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S. & Donovan, D. T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the ‘eigenvalue greater than one’ criterion. *Journal of Business Research*, 61(2), 162-170.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.
- Pheula, A.F e Souza, E.C. (2016). Estudo sobre comportamento dos jovens das gerações Y e Z quando conectados à internet . *Scientia Tec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre, Porto Alegre*, v.3, n.1, p. 54-94, jan/jun. [Em linha]. Disponível em:< <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/viewFile/1501/1240>>. [Consultado em: 03/03/2018].
- Rafael, M. e Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.

- Resende, E.(2003). *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ribeiro, N. (2011). *Gerir na era digital* Editora: Createspace Independent Publishing Platform.
- Richardson, R.(2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Rowntree, D.(1992). *Avaliação gerencial – um prático checklist para o aperfeiçoamento do gerente*. São Paulo. Maltese-Norma.
- Rotta, I.S. (2010).*Os Desafios Da Organização Do Trabalho: O Novo Perfil Dos Trabalhadores E As Principais Tendências No Século XXI* Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos. [Em linha]. Disponível em:<
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf>. [Consultado em: 03/03/2018].
- Russel, C. (2016).*New Youth: Understanding china’s millennials*. China Focused leadership and business analysis.
- Saciloto, E.B.(2017). *Expectativa da Geração Z na Carreira Profissional: um estudo em uma empresa de grande porte em Caxias do Sul/RS*. Convibra, Rio Grande do Sul. [Em linha]. Disponível em:<
http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/34/2017_34_13910.pdf>.[Consultado em: 04/05/2018].
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol 21(7), 600-619. [Em linha]. Disponível em:<<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>. [Acessado em: 09/10/2018].
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. e Lucio, M.P.B.(2013). *Metodologias de Pesquisas*. Porto Alegre: Penso.
- Santos, W.P. e Lisboa, W.T. (2014). *Características psicossociais e práticas de consumo dos “nativos digitais”: implicações, permanência e tendências na comunicação organizacional*. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 03, n. 06, p. 98-110, jan-jun.[Em linha]. Disponível em:<
<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/6/7.pdf>>. [Consultado em: 14/06/2018].
- Schein, E.H. (2007).Foreword: carrer research: some personal perspectives. In: Gunz, H.; Peiperl M. (Ed.). *Handbook of carrer studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Schwab, K. S. (2017). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Sheppard, N. (2015). *The Sheppard Post*. [Em linha].Disponível em:<
<http://sheppardpost.com/millennials-are-kind-of-boring>>.[Consultado em: 10/12/2018].

- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *A new brand of leadership: managing the customer experience*. London: Prentice Hall.
- Souza, V. L. de; Alves, C.S.C.; Carvalho, I.M.V. e Faria, P.P. (2015). *Retenção de talentos e valorização profissional*. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sousa, M.N.A.; Quemelo, P.R.V. (2015) .Saúde do trabalhador e riscos ocupacionais na mineração. *Rev. Bras. Pesq. Saúde*. Vitória, 17(2): 111-121, abr-jun. Disponível em:< file:///D:/Downloads/13195-34568-1-SM%20(1).pdf>.[Acessado em: 11/12/2017].
- Skilton, M, Hovsepian, F. (2017). *The 4th Industrial Revolution: Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business*. Mark Skilton e Editora: Palgrave Macmillan.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th. ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214.
- Tapscott, D.(2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo*. Tradução de: Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir. Tradução de Grown up digital: how the net generation is changing your world.
- Toledo, P.B.F; Albuquerque, R.A.F.; Magalhães, A.R.(2012) *O Comportamento da Geração Z e a Influência nas Atitudes dos Professores*. IX SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Mato Grosso. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf>>.[Acessado em: 11/12/2017].
- Venegas,M.E.; Alvarado,O.S.; Elizondo, N.R. & Carrillo, K.S. (2015). Validação do construto e da confiabilidade de uma escala de inteligência emocional aplicada a estudantes de enfermagem . *Revista Latino Americano de Enfermagem*. [Em linha]. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/rlae/v23n1/pt_0104-1169-rlae-23-01-00139.pdf>.[Consultado em: 20/12/2018].
- Winckler, A.C ;Alperstedt, G.D. e Cunha, C.J.C.A.(2013). *O Que Pensam os Gestores Sobre a Geração Y? Um Estudo em Empresas do Pólo Tecnológico da cidade de Florianópolis*. XXXVII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro. [Em linha]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1391>. [Acessado em: 11/12/2017].

ANEXOS

ANEXO 01 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

“ESTUDO SOBRE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y NO RAMO DA MINERAÇÃO NO SUDESTE DO PARÁ”

Eu, abaixo-assinado _____, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da sua participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a sua participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/_____/20__

Assinatura do Responsável pelo participante no projecto: _____

Nome:

Assinatura:

O Investigador responsável:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa

ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da investigação sobre “Estudo sobre profissionais da Geração Z no ramo da mineração no sudeste do Pará”, de responsabilidade do pesquisador Saulo Araújo Prazeres. O participante foi informado (a) de forma clara e detalhada sobre os objetivos e a justificativa da pesquisa que busca analisar o perfil dos profissionais da Geração Z que trabalham na mineração na cidade de Canaã dos Carajás do sudeste do Pará. A sua participação na pesquisa ocorrerá em um encontro semanal, com duração aproximada de 50 min. em janeiro e fevereiro de 2018.

Ele tem conhecimento de que responderá a um questionário com perguntas pré-estabelecidas que se referem a Geração Z. O participante receberá resposta a qualquer dúvida sobre essa investigação, além de outros assuntos relacionados à pesquisa. Também foi lhe informado que a avaliação ocorrerá com a monitorização constante do pesquisador, sendo o procedimento interrompido ante qualquer intercorrência adversa. Não haverá nenhum desconforto psicológico ou risco na sua participação na pesquisa.

O participante compreendeu que os benefícios que serão proporcionados à sociedade são de uma importância imensurável no que diz respeito a inclusão de práticas pedagógicas inclusivas no currículo escolar, e o mesmo terá a garantia de receber todos os esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos dados em qualquer etapa do estudo. Também não haverá nenhuma despesa, ficando as custas por conta do pesquisador.

Concorda com a divulgação dos dados obtidos durante a pesquisa, bem como entende que não será identificado e que se manterá o caráter sigiloso das informações. Também sabe que os dados obtidos serão arquivados e, futuramente, a pesquisa, se possível, publicada para fornecer aos profissionais os dados mensurados. Sabe que terá total liberdade para retirar o seu consentimento e deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem que isso traga prejuízos ou implicações.

Caso tenha dúvidas sobre o comportamento do pesquisador ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considerar prejudicado (a)

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.

na sua dignidade e autonomia, pode entrar em contato com o (a) pesquisador (a) _____ – Contato ()).

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a)_____.

Cidade , _____ de _____ de _____.

Nome legível do participante

Assinatura do(a) participante

Nome legível do pesquisador (a)

Assinatura do pesquisador(a)

ANEXO 03 – SOLICITAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

ESTUDO SOBRE A IDENTIFICAÇÃO DO EVP (PROPOSIÇÃO DE VALOR) PARA OS
PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NO RAMO DA MINERAÇÃO NA NO SUDESTE DO
PARÁ

SOLICITAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO



Exa-ma Sr^a Paula Eller, gerente executiva de Recursos Humanos da empresa Vale.

Assunto: Solicitação de autorização para a investigação na Mineração Vale

O meu nome é Saulo Araujo Prazeres, Graduado em Administração de Empresas, encontro-me a frequentar o 2.º ano de Mestrado em Ciências Empresas na Universidade Fernando Pessoa na cidade do Porto/Portugal. O segundo ano do mestrado é constituído pela dissertação, sendo que terei desenvolver uma pesquisa com o seguinte tema "Estudo sobre a identificação da proposição de valor (EVP) dos profissionais da Geração Z no Ramo da Mineração no Sudeste do Pará" o qual está sob a orientação do Professor Doutor Antonio Cardoso, da Universidade Fernando Pessoa de Portugal.

Venho, por este meio, solicitar a autorização de V^{ra} Ex.^a para começar o processo investigativo que tem como objetivo identificar a aderência de satisfação desses profissionais em relação as práticas de recursos humanos sob a ótica das dimensões do EVP, assim como identificar qual o nível de importância é dado por esse público para as práticas de RH atualmente utilizadas.

Ao mesmo tempo informo que guardaremos o sigilo referente a todos os envolvidos na amostra e também o nome da empresa, bem como o respeito à ética que permeia.

Agradeço desde já a melhor atenção que possa dar a este assunto e encontro-me disponível para prestar os esclarecimentos que entendam necessários deixando, assim, o meu contacto de e-mail: sauloprazeres@gmail.com

Os meus melhores respeitosos cumprimentos,


Saulo Araujo Prazeres


Paula Eller

ANEXO 04 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA



MESTRADO EM EDUCAÇÃO – UFP

Este questionário tem como finalidade obter informações sobre _____. O mesmo será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos e como parte de Pesquisa em um Mestrado em Gestão Empresarial da Universidade Fernando Pessoa de Portugal. O anonimato e a confidencialidade das informações prestadas estão garantidos. O preenchimento é feito assinalando a alternativa escolhida e explicando-a sempre que for necessário.

1ª Parte – Dados sociodemográficos

Questão 01) Idade

- maior ou igual a 24
- 23
- 22
- 21
- 20
- 18-19

Questão 02) Gênero

- Masculino
- Feminino

Questão 03) Tempo de atividades na Mineração?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos.
- Entre 3 e 4 anos.
- Entre 5 e 6 anos
- Maior ou igual a 7 anos.

Questão 04) Qual nível de cargo você ocupa?

- Nível médio (operador, assistente, mecânico, etc...)
- Nível técnico (técnico mecânico, técnico eletricitista, etc..)
- Nível superior (analista, engenheiro, geólogo, etc..)

Questão 05) Em que cidade você está trabalhando atualmente?

- Parauapebas
- Canaã dos Carajás
- Ourilândia do Norte
- Curionópolis

2ª Parte – Pesquisa Empírica

Dê a opinião em relação a sua satisfação sobre as práticas de recursos humanos existentes na sua empresa e qual o nível de importância que você atribui a cada um desses itens;

Recompensa

Dimensão	Satisfação					Importância				
	Muito insatisfeito 1	Parcialmente Insatisfeito 2	Indiferente 3	Parcialmente Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5	Nada importante 1	Pouco importante 2	Indiferente 3	Importante 4	N imp
Recompensa										
1- Oferta de salário justo pelo meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 – Distribuição de parte dos lucros da empresa com os empregados através de programas de remuneração variável ou bônus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 – Prática de reconhecimentos não financeiros para estimular o bom desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4 – Existência de sistema de avaliação de desempenho claro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Benefícios										
5 – Oferta de pacote de benefícios justo pelo meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6 – Oferta de pacote de benefícios que atenda minhas necessidades individuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7 – Possibilidade de trabalhar em jornada de trabalho flexível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Carreira										

Carreira										
8 – Possibilidade de alcançar meus objetivos de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Obtenção de feedback para ajudar no desempenho do empregado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Oportunidade de capacitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - Capacitação através de diversos métodos de aprendizado (treinamento em sala de aula, curso on line, mentoria, treinamento prático, etc...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 – Possibilidade de carreira internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 – Estabilidade de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabalho										
14 – Objetivos e metas bem definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 – Realização de tarefas interessantes e desafiadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 – Possibilidade de propor novas e melhores maneiras de executar as atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir a intenção de turn-over recomendo o seguinte conjunto de preposições

Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações sobre a sua intenção, ou não, de abandonar a sua organização. Refira em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Dimensão	Satisfação				
	Muito insatisfeito 1	Parcialment e Insatisfeito 2	Indiferente 3	Parcialment e Satisfeito 4	Muito Satisfeito 5
Qual seu nível de satisfação geral com as práticas de RH da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Logo que possível tenciono abandonar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penso frequentemente em abandonar esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimensão	Tempo				
	Até 1 (um) ano	Entre 1 (um) e 3 (três) anos	Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos	Entre 5 (cinco) e 8 (oito) anos	Mais que 8 anos
Por quanto você pretende trabalhar nessa organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará.
