

GERAÇÃO Z – INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NA TRILHA PROFISSIONAL

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Verônica Souto Maior de Lima Barros³

Resumo

Nos últimos anos, temos acompanhado mudanças significativas na sociedade, impulsionadas pelo avanço da tecnologia. Entre essas transformações, a difusão da internet nos anos 90 foi, sem dúvida, uma das mais relevantes. Com a internet, houve uma redução significativa de tempo e distância, o que gerou impactos tanto nas organizações quanto nas pessoas. Embora a atenção tenha se concentrado principalmente na geração conhecida como "nativos digitais" ou geração Z, devido ao fato de terem nascido em um mundo conectado pela tecnologia, há um desafio na gestão desses jovens devido ao seu imediatismo. A habilidade da geração Z com o mundo digital tem trazido contribuições valiosas para as organizações, mas é importante levar em consideração a sua demanda por diálogo, flexibilidade, dinamismo e autonomia. A gestão dessa geração requer uma abordagem cuidadosa e adaptável, a fim de lidar com as suas necessidades específicas. Em resumo, a evolução tecnológica tem impulsionado mudanças significativas na sociedade e a gestão da geração Z é um desafio importante para as organizações que desejam aproveitar o potencial desses jovens talentosos e conectados.

Palavras-chave: Nativos digitais. Evolução tecnológica. Gestão de conflitos. Desafio

Abstract

In recent years, we have seen significant changes in society, driven by the advancement of technology. Among these transformations, the spread of the internet in the 1990s was undoubtedly one of the most relevant. With the internet, there was a significant reduction in time and distance, which had impacts on both organizations and people. Although attention has focused mainly on the generation known as "digital natives" or generation Z, due to the fact that they were born into a world connected by technology, there is a challenge in managing these young people due to their immediacy. The ability of Generation Z with the digital world has brought valuable contributions to organizations, but it is important to take into account their demand for dialogue, flexibility, dynamism

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

³ Bacharel em Contabilidade. Especialização em Auditoria e Controladoria. Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios. Especialização em Gestão do SUS. Mestranda em Administração pela Must University. e-mail: veronica.smaior@hotmail.com



and autonomy. Managing this generation requires a careful and adaptive approach in order to deal with their specific needs. In summary, technological evolution has driven significant changes in society and the management of generation Z is an important challenge for organizations that want to take advantage of the potential of these talented and connected young people.

Keywords: Digital natives. Technological evolution. Conflict Management. Challenge

Introdução

Versaremos neste artigo sobre a intitulada geração Z, grupo nascido nos anos 90 na época da propagação da tecnologia e de uma soma de formas comportamentais pertencentes a essa difusão tecnológica e fluidez nas informações. Segundo Santos e Lisboa (2013, n.p.), “evidenciam a relevância de estudos aprofundados sobre as características da geração Z, uma vez que exigem a presença obrigatória da internet, bem como a popularização do uso de ferramentas tecnológicas, para interagir com as organizações e seus conteúdos”.



Figura 1 – Geração Z & Trabalho
Fonte: pixabay

As organizações têm sentido o impacto do ingresso da geração Z em seus ambientes por conta de suas particularidades. Novamente frisa Santos e Lisboa (2013, n.p.), “são profissionais que já estão emergindo focados na busca constante de autonomia e tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical”. E, pelo fato dessa juventude estar carregando essa marcante característica que os líderes e gestores estão tendo um grande desafio em lidar com esses profissionais, modificando seus critérios para satisfazer o perfil peculiar desses profissionais tão desafiadores. Devido a essas sucessivas adaptações que as empresas precisam fazer com a vinda da geração Z que as novas regras de seleção estão sendo remodeladas, principalmente no que tange à promoção de carreira e salário, sendo fundamental para garantir a permanência desses jovens nas empresas, pois é uma geração que veio exigindo um novo perfil de ambiente de trabalho. Segundo Borges e Silva (2013, n.p.), “esses jovens carregam consigo o'apelido de “zapear”, devido ao fato de terem crescido com acesso às mais diversas e modernas tecnologias”. Esse novo grupo de talentos da geração Z nasceu entre meados de 1990 e 1995 e com pouco mais de 20 anos já ingressam nas organizações carregando consigo inúmeros desafios para os gestores. Por já nascerem hiperconectados e diretamente ligados à tecnologia, emergem com uma nova forma de agir, pensar e conduzir sua vida pessoal e profissional.

Conceituaremos também que apesar da nova geração causar uma inquietação nas organizações, é bem sabido que são pessoas extremamente otimistas em relação ao futuro profissional, são empreendedores, inovadores, criativos e primam pela independência, que chegam ao ambiente de trabalho na expectativa de encontrar um cenário, interativo e com muita autonomia. De acordo com Iorgulesco (2016, n.p.), “não conseguem visualizar uma oportunidade de negócio que não esteja integrada com tecnologia, incluindo *hardware*, *software* e até mesmo a utilização de redes sociais como forma de divulgação e relacionamento com clientes”.



Geração Z – A responsabilidade dos gestores com as diferentes gerações e o clima organizacional

Geração Z

Provenientes da era digital, os conhecidos geração “www” ou “*Homo Zappiens*”, ou a mais conhecida como geração Z, são esses jovens que estão se consolidando nas áreas da administração. Esses jovens que integram a geração Z, desde o seu nascimento, que lidam com a tecnologia, internet, celulares, dentre outros meios digitais, o que influencia no desenvolvimento da capacidade, na maneira de pensar, agir, executar atividades e na velocidade de comunicação. De acordo com Santos e Lisboa (2013, n.p.), “referem que os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, como consequência, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a estes estímulos, como a execução de multitarefas e a velocidade na captação de conteúdos”.

Em razão de possuírem essa característica da habilidade digital, desenvolveram naturalmente rapidez no trânsito das informações e agilidade para realizar nos ambientes virtuais diversas tarefas simultaneamente.

A velocidade no trânsito das informações, a interatividade proporcionada e as múltiplas formas de mídia disponíveis influenciaram algumas das características comportamentais desses jovens, como a rapidez com que obtêm informações e a habilidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. (Souza, 2011, n.p.).

Ao analisarmos as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, podemos constatar que a geração Baby Boomers está se tornando cada vez mais rara. No entanto, essa geração foi responsável por muitos dos problemas enfrentados atualmente, como a desigualdade social e a degradação ambiental, em virtude do seu consumismo desenfreado e da falta de



preocupação com as gerações futuras.

Já a geração X, embora tenha ocupado cargos de liderança em muitas empresas, também tem sua parcela de responsabilidade na manutenção de um sistema hierárquico e pouco flexível, que não acompanha as mudanças e desafios da sociedade contemporânea.

A geração Y, por sua vez, tem mostrado um grande potencial em cargos de gestão, com uma abordagem mais colaborativa e inovadora. No entanto, é importante ressaltar que essa geração ainda enfrenta muitas dificuldades, como a falta de oportunidades e a precarização do trabalho.

A geração Z, por sua vez, é frequentemente vista como uma extensão da geração Y, mas com uma ainda maior adaptação às novas tecnologias e às demandas do mercado de trabalho. No entanto, é preciso questionar se a formação dessa geração está preparando esses jovens para enfrentar os desafios sociais, políticos e econômicos que estão por vir.

Em resumo, é importante reconhecer as contribuições de cada geração no mercado de trabalho, mas também é fundamental fazer uma reflexão crítica sobre seus valores e práticas, a fim de construir um futuro mais justo e sustentável para todos.

É bem certo que as crianças da geração Y, em sua maioria, tiveram sua infância testemunhando seus pais trabalhando com dedicação por todo dia fora de casa, é uma geração que não gosta de receber ordens e encaram com muita determinação os cargos de liderança.

Finalmente chegamos na geração Z, que ainda é muito desconhecida por ser a mais nova, mas já é certo que é uma geração dinâmica, não se adapta a hierarquias, horários rígidos e não aceita de bom grado as críticas. Por ser uma geração conectada ao mundo virtual e globalizada, esses jovens são tidos como abnegados dos limites geográficos. São frequentemente



considerados como um desafio para os gestores das empresas. Contudo a geração Z, apesar dessas particularidades específicas, possuem muitos traços das gerações mais antigas, talvez pela educação dos pais, conjuntura social, econômica e cultural, ou até pela preparação realizada pelos líderes de outras gerações. Para Meyer,(2017, n.p.), “para eles, a globalização é algo tão natural, que eles já aprenderam a conviver com ela desde a infância e no quesito informação, eles estão um passo à frente dos mais velhos, que estão concentrados em se adaptar aos novos tempos”.

Antigamente, em média, o tempo que se estimava para calcular a idade de formação entre uma geração e outra era de 25 anos. Atualmente, o intervalo está mais curto e já se pode falar em uma nova geração a cada 10 anos. Isso denota que mais pessoas que pertencem a diferentes gerações estão convivendo em casa, nas escolas, nas universidades e no mercado de trabalho. (Bortazzo, 2012, n.p.).

A internet, a maior responsável pela fluidez na comunicação, formou um cenário mundial e histórico entre as gerações permitindo não só identificar e comparar as diferenças de cada uma, mas compreender a influência dos diferentes valores no tempo e na sociedade, relacionadas à idade, situação no trabalho, grau de satisfação, nível de formação e engajamento.

A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para cada geração, a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ela vivencia, além de permitir o tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações (OLIVEIRA; PICCININI & BITENCOURT, 2012, n.p.).





Linha do Tempo das Gerações



Fonte: Elaborada pelo autor

A responsabilidade dos gestores com as diferentes gerações e o clima organizacional

As divergências de pontos de vista e de desempenho entre pessoas que trabalham juntas sempre ocorreram dissociadas das diferenças de gerações, pois o próprio ambiente de trabalho é favorável para criar esse clima de tensão. Nesta Perspectiva, Steves (2010, n.p.), “alerta que é necessário desenvolver estratégias para que haja troca de conhecimentos entre as gerações, conduzindo a uma força de trabalho dinâmica”. É bem sabido que os conflitos não são todos destrutivos, uma vez que a inconveniência de opiniões, desde que equilibrada, pode trazer inúmeros benefícios, pois a troca de conhecimento entre as pessoas traz ganho para a empresa e impulsiona mudanças. Nesse sentido, segundo TEAGUE; ROCHE (2012, n.p.), “a liderança desempenha um papel importante na resolução de conflitos, trazendo melhores resultados



organizacionais e maior produtividade”.

Assim sendo, as empresas precisam estudar melhor o próprio ambiente para então a gestão de pessoas realizar sua função crucial no empenho de uma maior uniformidade comportamental, mesmo sabendo da desuniformidade entre as pessoas e as múltiplas gerações, intencionando da melhor forma possível a resolução de conflitos, harmonia e cooperação entre os colaboradores. Na verdade, não apenas as diferenças de idade deveriam interferir nas rotinas da equipe de gestão de pessoas, mas toda e qualquer diversidade deverá ser considerada, unicamente dessa forma haverá um olhar mais respeitoso com todos os profissionais e a gestão será mais facilitada. Para COLET; MOZZATO (2017, n.p.), “unindo as gerações e trabalhando na complementariedade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à rapidez, entre outros aspectos, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos”.

Os conflitos entre gerações não são necessariamente negativos, no sentido de embates, e sim, podem ser conflitos de ideias e opiniões, os quais estimulam a criatividade e a inovação, tornado o ambiente organizacional agradável para o convívio e para o desenvolvimento das atividades laborais. (Colet; Mozzato e & Bitencourt, 2017, n.p.). Na realidade, não somente as diferenças de idade devem influenciar na definição das práticas de gestão de pessoas, toda a diversidade e subjetividade dos indivíduos devem ser levadas em conta, dessa forma, minimizando conflitos. Somente dessa maneira se pode dizer que há um cuidado com os profissionais e a gestão dos mesmos fica facilitada. Sendo assim, a diversidade provocada pelas diferenças de idade deve influenciar a estruturação de práticas de gestão de pessoas para facilitar a troca de conhecimentos (LEWIN; DUTRA & VELOSO, 2014, n.p.).

A liberdade e autonomia com foco no esmero do trabalho com responsabilidade é um dos maiores desafios para as empresas em relação à geração Z. Essa geração procura relacionar



satisfação no ambiente de trabalho e o comprometimento da empresa. Estão em busca por empresas que transmitam confiança, tenham resultados positivos e sejam interativas, pois anseiam atingir resultados imediatos. Os valores intangíveis da empresa são o que verdadeiramente se destacam para mantê-los no quadro profissional, além de uma remuneração satisfatória e demais benefícios. Chiavenato (2014, p. 34), “diz que: o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo o lugar ao capital intelectual”.

Entretanto o maior desafio é a busca incessante pelo novo, pelo desconhecido, pela adequação do trabalho ao seu modo de viver, em outras palavras, caso não se identifiquem com a empresa, trocam por outro local, o que acarreta rotatividade e consequentemente custo para a empresa, visto que há emprego de tempo e recursos financeiros nas técnicas de recrutamento, seleção e treinamento. Por fim, entende-se que essa geração não possui tenacidade a empresas e nem a cargos, o que procuram é autonomia. Assim sendo, é imprescindível que cada evolução seja notada, considerando que se desmotivam com resultados a longo prazo. A estratégia que os líderes podem usar para que isso não aconteça, é elaborar algumas metas para alcançar um grande objetivo, com um planejamento estruturado, diversificar mais as áreas de trabalho e *Feedbacks* contínuos para que se mantenham no cerne do objetivo da empresa, desse modo eles visualizam com mais clareza o próprio sucesso. Esses jovens, apesar de ousados, são instáveis, por isso o *feedback* é um caminho que deve ser indispensável para lidar com a comunicação com essa geração.

A gestão é um processo que envolve ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, diagnosticando suas deficiências e seus aspectos positivos, estabelecendo metas e programas, pois gerir implica atuar com pessoas e por meio delas atingir os resultados (LOTZ; GRAMMS, 2012, n.p.).



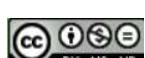
Outro “contratempo” causado pela chegada da nova geração no mercado de trabalho está na carência de qualificação dos líderes nas empresas. Para Lewin (2001, n.p.), “acredita que é preciso ter profissionais capacitados para promover a cooperação e a integração dos trabalhadores, além de inovações organizacionais e processuais e outras melhorias de gestão”.

Posto isso, é congruente a qualificação para líderes e gestores para que estejam preparados para o gerenciamento de um ambiente tão diversificado em gerações, tendo preparo na gestão de pessoas identificando práticas atuais e adequadas com a realidade objetivando um melhor aproveitamento do que foi almejado.

Considerações Finais

Diante da pesquisa realizada para este *paper*,¹⁰ podemos chegar à conclusão que em um ambiente de trabalho é edificante a diversidade de gerações, desde que gerida de forma madura, além do mais, essa diversidade já é uma realidade definitiva. Desta feita, compete à gestão de pessoas enxergar o talento desses profissionais em benefício coletivo, organizacional e individual, pois o convívio entre as gerações somada às qualidades profissionais individuais certamente proporciona uma barganha de experiências significativas para as empresas potencializando a produtividade. Como vimos, já é um consenso que a geração Z é desafiadora para os gestores que mal lidam com a geração Y e já precisam lidar com as peculiaridades da nova geração, que obrigatoriamente precisa ser integrada nas empresas e são profissionais jovens, altamente conectados, dinâmicos, avessos à hierarquia, ficando evidenciada que para os líderes é imprescindível a formulação de estratégias para despertar a esses jovens os interesses lançados pelas empresas, ter uma comunicação fluida evitando conflitos com as gerações antecedentes para mantê-los integrados à equipe.

Além disso, é importante ressaltar que a diversidade de gerações pode trazer benefícios



não apenas para a empresa, mas também para os próprios profissionais envolvidos. A convivência com pessoas de diferentes idades pode proporcionar novos aprendizados, troca de experiências e enriquecimento pessoal. Os profissionais mais jovens podem aprender com a experiência dos mais velhos e estes, por sua vez, podem se atualizar com as novas tecnologias e formas de trabalho trazidas pelos mais novos. Essa interação pode gerar um ambiente mais criativo, colaborativo e inovador, o que pode ser vantajoso para a empresa em termos de competitividade.

É mister destacar que a gestão de pessoas deve estar sempre atenta às necessidades e demandas das diferentes gerações presentes na empresa. Isso implica em desenvolver políticas e práticas que valorizem e respeitem as particularidades de cada grupo, oferecendo benefícios e oportunidades que atendam às expectativas de todos. Além disso, é importante que a empresa promova um ambiente inclusivo, em que a diversidade seja vista como um valor e que as diferenças sejam reconhecidas e respeitadas por todos os membros da equipe. Somente assim será possível construir uma cultura organizacional forte, sustentável e que favoreça o crescimento individual e coletivo dos profissionais envolvidos.

Por fim, é primordial salientar que no tocante às gerações, é essencial a compreensão que dentro das particularidades de cada geração deve ser levado em conta o local onde essas pessoas moram, a cultura, crenças e suas limitações. O profissional de gestão de pessoas deve ser um facilitador em conduzir e acompanhar essa aprendizagem contínua e competitiva, visto que, as pessoas não mais são tidas como meros funcionários, mas são o agente mais importante dentro das empresas e ocupam lugar de destaque.

Referências Bibliográficas



Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(2), 25-40.

de Souza, A. C. P., & Alcará, A. R. (2021). Competência em informação e as diferentes gerações. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(2), 1-20.

FREITAS, S. D. (2019). Desafio empresarial: como as empresas podem reter o talento da geração Z.

Melo, A. D. O., TAVARES, M. V. B., Felix, B. D. S., & Dos Santos, A. C. B. (2019). Identidade da geração Z na gestão de startups. *Revista Alcance*, 26(3), 320-333.

Rech, I. M., Viéra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista tecnológica*, 6(1), 152-166.