

GERAÇÃO Z: atrair, reter e gerir profissionais desse grupo

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Hugo Silva Ferreira³

Rodrigo Venancio Fonseca⁴

RESUMO

Este estudo é uma análise essencialmente de natureza qualitativa exploratória sobre a geração Z. A qual é marcada no tempo como o conjunto de pessoas nascidas entre 1995 e 2010. E por isso apresentam uma série de características em comum. Muitas delas ligadas à conectividade. Devido a isso também são chamados de nativos digitais. Uma geração marcada por um mundo entra transformação econômica, social e ambiental muito forte e rápida. Esses jovens procuram no mercado de trabalho condições diferentes das gerações anteriores. Aspectos como responsabilidade socioambiental da empresa, lideranças mais democráticas, autodesenvolvimento são aspectos fortemente desejados. Atrai-los e mantê-los nos negócios deve ser visto como essencial e possivelmente uma vantagem competitiva. Alguns obstáculos estarão presentes, como a necessidade de uma gestão capacitada e que compreenda as características individuais desses colaboradores. Feedbacks e conversas são ferramentas úteis para esse grupo que aguarda por ascensão rápida e oportunidades de liderança. Aspectos básicos como remuneração, descanso, segurança continuam importantes para esse trabalhador, mas a relevância de estima e realização pessoal ganham peso. A interação saudável entre as gerações tem potencial para gerar novas ideias, expandir conhecimentos e consequentemente inovações.

Palavras-chave: Geração Z. Transformação. Interação. Essencial. Atrair. Manter.

ABSTRACT

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

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

³ Graduação em Administração pela UNIFAEEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

⁴ Engenheiro de produção(Universidade de Brasília). Pós-graduação em Engenharia da qualidade, Finanças e Estatística, Gerenciamento de projetos. Pós-graduação MBA em logística em Supply Chain (Universidade Cruzeiro do Sul). Mestre em Desenvolvimento de negócios e inovação pela Must University. e-mail: r.venanciofonseca@gmail.com



This study is essentially an exploratory qualitative analysis of generation Z. Which is marked in time as the set of people born between 1995 and 2010. And therefore they have a number of characteristics in common. Many of them connected to connectivity. Because of this, they are also called digital natives. A generation marked by a world that is undergoing very strong and fast economic, social and environmental transformation. These young people seek different conditions in the job market than previous generations. Aspects such as the company's socio-environmental responsibility, more democratic leadership, and self-development are strongly desired aspects. Attracting and keeping them in business must be seen as essential and possibly a competitive advantage. Some obstacles will be present, such as the need for a capable management that understands the individual characteristics of these employees. Feedbacks and conversations are useful tools for this group that waits for rapid ascension and leadership opportunities. Basic aspects such as remuneration, rest, and safety are still important for these workers, but the relevance of esteem and personal fulfillment gain weight. The healthy interaction between generations has the potential to generate new ideas, expand knowledge, and consequently innovations.

Keywords: Generation Z. Transformation. Interaction. Essential. Attract. Keep.

1 Introdução

A geração Z apresenta um conjunto de características bem próprias, como a relação mais próxima à tecnologia do que as demais gerações e as perspectivas em relação ao trabalho. Esses e outros atributos os tornam fundamentais ao mercado de trabalho. Isso não exclui e nem reduz a qualidade e necessidade de profissionais das demais gerações. Mas num ambiente de mudanças constantes, atrair e manter esses jovens profissionais pode gerar uma vantagem competitiva. Por isso a pertinência de conhecer bem esse grupo.

Atrair esses jovens não segue a mesma lógica mercadológica de décadas anteriores. Agora, é cada vez mais, os valores éticos sociais, por exemplo, têm maiores relevâncias. Isso não descarta a significância das remunerações. Mas novas estruturas serão mais impactantes a esse público e vão além da remuneração financeira.

A retenção dessa juventude funciona, geralmente, diferente. Pois a expectativa dela em relação ao mercado e ao modo de se trabalhar é igualmente distinta. Tende a esperar um grau de liberdade de escolha maior e uma ascensão de carreira acelerada. Paralelamente, apresenta uma alta disponibilidade para a liderança. Essas características são relevantes para compreensão, atração e a retenção da geração Z no mercado de trabalho.

A geração Z entra nas empresas onde já estão presentes outras gerações. Assim sendo, é natural ocorrerem trocas entre as partes. O que implica em algumas dificuldades e





oportunidades. Por exemplo, as estruturas de funcionamento da empresa, os modelos de liderança, a gestão de públicos com características tão distintas. Frequentemente se observa no mesmo ambiente empresarial a convivência entre as gerações X, Y, Z. Automaticamente haverá falhas na comunicação entre elas e dificuldade em geri-las. Em estudos e pesquisas em boa parte do mundo observa-se que o tema gerações é intensamente estudado durante as últimas décadas (Schuman; Scott, 1989; Mannheim, 1993; Smola; Sutton, 2002; Huntley, 2006; Cennamo; Gardner, 2008; Collins; Hair; Rocco, 2009; Joshi; Dencker; Martocchio, 2010; Benson, Brown, 2011; Jones, 2012; Gardiner; Grace; King, 2013; Pritchard; Whiting, 2014; Yi; Ribbens; Fu; Cheng, 2015) e diversos estudos alertam que a convivência entre diferentes gerações apresenta possibilidades de conflito devido à dinâmica de cada geração.

Se uma empresa trabalha com um modelo ligado às gerações anteriores. Ou àquela que criou a empresa ou a geração que domina os cargos de chefia ou a que possui um número mais expressivo de colaboradores. Isso pode desmotivar o jovem profissional. Tanto para entrar nesse ambiente quanto para continuar nele. Estruturas rígidas, departamentais ou autoritárias reduzem a aceitação dos Zs, ou podem anular suas características.

As particularidades deles podem ser vistas como fatores adicionais à diversidade e transformação necessária às empresas. Se o negócio permanecer sem alterações em seu funcionamento ao longo do tempo, dificilmente ele sobreviverá. Então a renovação de seus processos é necessária. Na mesma importância a renovação de sua mão de obra. Seja pela entrada de novos profissionais ou pela atualização daqueles que lá estão. Além disso, pode-se observar que essa diversidade geracional, cultural e de habilidades tende a favorecer o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores.

2 Metodologia

Este estudo segue uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender a geração Z, seus comportamentos e suas interações com o mercado de trabalho.

A pesquisa segue a classificação de Creswell (2010) como pesquisa emergente, onde o pesquisador visa a compreensão aprofundada do tema, concentrando-se especificamente na geração Z, também conhecida como Gen Z, *IGeneration*, Plurais ou *Centennial*. A análise do





conteúdo é conduzida de forma descritiva, focando em aspectos fundamentais para o conhecimento de pontos relevantes relacionados à atração e retenção desses jovens no mundo dos negócios, bem como a gestão eficaz deles como colaboradores em conjunto com outras gerações. Além disso, busca-se identificar as oportunidades e desafios decorrentes dessa interação.

No contexto metodológico, é importante ressaltar que o presente estudo faz uso da pesquisa bibliográfica, que compreende a análise de diversas fontes, como artigos, livros, periódicos, sites e participação em simpósios, relevantes para a exploração do tema. Conforme afirmado por Pizzani *et al.* (2012), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela revisão de literatura e constitui uma etapa fundamental para a obtenção de embasamento teórico consistente.

3 Geração Z e o mercado de trabalho

3. 1. Compreender o conceito de geração

Partindo da perspectiva da sociologia, pode-se recorrer à concepção do francês Comte (1798-1857). A velocidade que as gerações se sucedem pode ser determinada pelo tempo que uma substitua outra, isso na ideia de tempo de vida da época (Bortolazzo, 2016, p. 126). Conceito inicial que transmite a ideia de tempo, mas que ainda não classifica as gerações modernas do pós-guerra.

Complementando Comte, o filósofo alemão Wilhelm Christian (1833-1911) estabelece gerações em função da contemporaneidade e esta consiste em um grupo de indivíduos sujeitos durante suas vidas sofreram influências políticas, culturais e intelectuais comuns e também compartilham experiências em comum (Feixa & Leccardi, 2010, p. 188).

Para uma localização temporal, este artigo utiliza como referência das gerações o que foi proposto por Bencsick *et al.* (2016) em que os nascidos entre 1946 e 1960 foram o grupo Baby boom; os nascidos entre 1960 e 1980 são a geração X; entre os anos 1980 e 1995, geração Y; e do ano 1995 a 2010 formam geração Z.

Segundo Reeves e Oh (2008, p. 296) os estudos sobre as diferenças geracionais são pouco consensuais. A definição temporal de gerações apenas funciona como um norte. Por exemplo, as pessoas nascidas em anos próximos ao fim de uma geração e, conseqüentemente,





ao início de outra tendem a apresentar características e comportamentos de ambos. Enquanto pode ser como outras gerações distantes, mas será notado como exceção.

3. 2. Os nativos digitais, geração Z

Compõem essa geração os jovens de idade entre 13 e 28 anos, hoje, e seus pais majoritariamente são da geração X ou Y. Nasceram num mundo em que o debate sobre terrorismo, problemas ambientais e recessão global fazem parte do cotidiano. Esse público, ao longo de sua vida adulta, passará por um mundo em renovação econômica e social (McCrindle, 2011, p. 7).

A geração Z, comumente chamada de Geração Digital ou outros nomes que derivam dessa relação com o digital como “Geração Internet” ou “Geração Next” (Tapscott, 2010; Palfrey; Gasser, 2011) ou “Nativos digitais” tem como característica marcante essa conexão constante, quase simbiótica, com o digital. Já nasceram num mundo em que o desenvolvimento tecnológico é ágil. Tapscott (2009, p. 53) complementa que esses jovens

Querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones e redes sociais para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line, ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

3. 3. Atrair, reter e gerenciar: colaboradores da geração Z

Atrair esses jovens para um mercado cada vez mais exigente não é uma tarefa fácil. Mas que é necessária. Seja para reposição da mão de trabalho, seja para atualização dos colaboradores. Espera-se que essas atualizações ocorram em conjunto com os demais trabalhadores.

Num ambiente cada vez mais tecnologia e de mudanças cada vez mais frequente, profissionais adaptados a esses cenários serão um diferencial. E a afirmação “Longe de anestesiar os cérebros jovens, a imersão digital, pode, a meu ver, ajudá-los a desenvolver habilidades do pensamento crítico necessárias para se navegar no mundo acelerado e saturado de informações de hoje em dia” (Tapscott, 2010, p. 138) corrobora com essa suposição. O





sucesso organizacional necessitará de hierarquias flexíveis e também modelos inovadores de medir e recompensar os colaboradores, além de novas formas atrair e reter os talentos (Schwab, 2016).

Para compreender o comportamento das pessoas no trabalho, Chiavenato (2000) orienta estudar as motivações humanas. Partindo disso e analisando o modelo de necessidades de Maslow, essa geração foca em aspectos como autorrealização e estima, mas não abandona elementos básicos como conforto físico, intervalo de descanso, remuneração e benefício.

Segundo Randstad (2018, p. 13) os Zs apresentam uma diversidade maior de fatores para escolha de emprego em relação aos Ys, geração anterior, destacando causas sociais, inclusão, diversidade e progressão de carreira.

Os autores Joshi, Dencker e Martocchio (2008) sugerem que para atrair e manter os nativos digitais algumas estratégias serão mais assertivas como: estabelecer desafios alcançáveis e planos de carreira, com acompanhamento e conversas frequentes; qualificação profissional, foco no desenvolvimento do colaborador; gestão de conflitos, dando atenção a gestão de pessoas, com a ótica de se identificar as diferentes gerações. Estratégias também defendidas por Benson e Brown (2011).

Os gestores de pessoas apresentam um papel fundamental para a atração, manutenção e para o bom desempenho desse público, pois respeitando a heterogeneidade, a subjetividade de cada um, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados com a integração das gerações (Silva; Dutra; Veloso, 2014) tenderá a fortalecer o desempenho empresarial, além de manter uma equipe de melhor atuação.

O despreparo para gestão das gerações costuma ser comum e Lewin (2001) supõe necessário ter profissionais capacitados para a gestão focada na integração nesse ambiente heterogêneo. Tal visão é suplementada pelo posicionamento de Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) que apresentam que esses conflitos podem ser positivos, pois são capazes de estimular a criatividade e processos de inovação. Isso reforça a relevância de líderes capacitados em gerir as diferentes gerações e fazer disso uma vantagem competitiva.

4 Considerações Finais





A geração Z se destaca por possuir um conjunto de características distintas das gerações anteriores, o que tem uma relevância significativa no contexto do ambiente de trabalho. Esses jovens são reconhecidos por sua visão altamente tecnológica, o que justifica os termos sinônimos utilizados para descrevê-los, como "nativos digitais". Por terem nascido e crescido em um mundo em constante transformação, sua mentalidade é influenciada por esse cenário dinâmico. Além disso, eles demonstram uma preocupação mais acentuada com questões socioambientais, por exemplo, o que os torna diferentes em relação às prioridades e valores.

Os Zs cresceram juntamente com o desenvolvimento exponencial de computadores e celulares. Compõe um grupo altamente conectado tecnologicamente. Desta forma, a perspectiva sobre o mundo físico e virtual é diferente em relação aos outros grupos. Acompanham as rápidas mudanças de tendências no mundo, fator relevante e diferencial no mercado de trabalho, principalmente no quesito inovação.

Essas características impactam diretamente o mercado de trabalho, exigindo abordagens diferenciadas para atrair e reter os *Centennials*. Essa geração busca estruturas de trabalho que ofereçam uma melhor qualidade de vida, feedback frequente e incentivos para o seu autodesenvolvimento. A empresa que almeja conquistar esses jovens deve ir além do aspecto mercadológico, apresentando uma visão que esteja alinhada com suas expectativas e necessidades. Os Zs desejam desafios constantes e estímulos frequentes, além de maior liberdade para expressar suas opiniões e trabalhar de forma flexível, em contraposição a estruturas rígidas e hierárquicas comuns nas décadas anteriores.

Ter membros de diversas gerações pode gerar vantagem competitiva, pois diversas trocas de perspectivas, repertórios de ideias são compartilhados. Assim sendo, há uma oportunidade de desenvolvimento pessoal muito valorizado por esse grupo. Além de maximizar benefícios para a empresa. Entretanto, a gestão deve considerar as divergências dos comportamentos e pensamentos geracionais.

Líderes com uma abordagem mais democrática e inclusiva são mais propensos a se adaptarem a esse grupo. Além disso, a integração dos *Centennials* com as demais gerações traz vantagens significativas para a empresa. A diversidade de ideias, opiniões e experiências proporciona um ambiente propício à inovação e cria um clima organizacional favorável aos





negócios. Portanto, compreender e incorporar as necessidades e características da geração Z é fundamental para as empresas que desejam prosperar e se destacar nesse novo cenário.

5 Referências Bibliográficas

Bencsik, A.; Horváth-Csikós, G.; Juhász, T. (2016). Y and Z Generations Workspace. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106.

Benson, J.; Brown, M. (2011) Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865.

Bortolazzo, S. (2016). De Comte a Bauman: Algumas aproximações entre os conceitos de geração e identidade. *Estudos de Sociologia*, 1 (22), 121-144.

Cennamo, L.; Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891-906.

Chiavenatto, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Colet, D. S.; Mozzato, A. R.; Bitencourt, C. C. (2017). Gerações: afinal, é a nossa idade que nos define? In: *Seminários em Administração - SEMEAD, 2017, São Paulo. XX SemeAd - Seminários e Administração*.

Collins, M. H.; Hair, J. F.; Rocco, T. S. (2009). Older-Worker – Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 21-41.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto* (3th, pp. 125-296). SAGE. Porto Alegre.



Feixa, C.; Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. R. S. Estado. Disponível em 15 novembro, 2008, de <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>. Acessado em: 11 de fevereiro de 2023.

Gardiner, S.; Grace, D.; King, C. (2013). Challenging the use of generational segmentation through understanding self-identity. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 31, n. 6, p. 639-653.

Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new Adult Generation*, Sydney: Allen & Unwin.

JONES, P. H. (2012). Continuum of Learner Disengagement: Ethnographic Insights Into Experiential Learning in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, v. 34, n. 1, p. 19-29.

Joshi, A.; Dencker, J. C.; Franz, G.; Martocchio, J. J. (2010) Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 392-414.

Lewin, D. (2001). IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other? *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 4, p. 453-485.

Mannheim, K. (1993) El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, n. 62, p. 145-168.

McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*. McCrindle Publisher.

Palfrey, J.; Gasser, U. (2011). *Nascidos na era digital: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais*. Porto Alegre: Artmed.



Pizzani, L.; Silva, R. C. da; Bello, S. F.; Hayashi, M. C. P. I. (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação, 10(2), 53–66. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>.

Pritchard, K.; Whiting, R. (2014) Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work. Organization Studies, v. 35, n. 11, p. 1605-1626, 2014.

Randstad. (2018). Employer Brand Research - Global Report 2008. Randstad.

Reeves, T., & Oh, E. (2008). Generational Differences. In M. D. J. Michael Spector, Handbook of Research on Educational Communications and Technology (pp. 295- 303).

Schuman, H., Scott, J. (1989) Generations and Collective Memories. American Sociological Review, v. 54, n. 3, p. 359–381.

Schwab, K. (2016). A Quarta Revolução Industrial. (Edipro, Ed.) World Economic Forum. Stillman, D., & Stillman, J. (2017). Gen Z at Work: How Next Generation is Transforming the Workplace. Canada: Harper Business.

Smola, K.W.; Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, v. 23, p. 363-382.

Tapscott, D. (2009). Grow up digital: How the Net Generation is Changing Your World. New York: Mc Grow Hill

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

Yi, X.; Ribbens, B.; Fu, L.; Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. Employee Relations, v. 37, n. 1, p. 66-82, 2015.



