EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 5
ISBN: 978-65-981790-9-0 DOI: 10.29327/5396137
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis; Me. Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler e Me. Verônica Souto Maior De Lima Barros

CAPÍTULO 3

A GERAÇÃO Z E O CONFLITO DE GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo

RESUMO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre a Geração Z, suas características peculiares e os desafios de integrá-la ao mercado de trabalho. Diferentes gerações possuem divergências quanto a ideias e opiniões, que podem levar a diversidades profundas e, se não forem bem gerenciadas, têm potencial de gerar conflitos para a organização. Compreender as características das gerações é um fator importante para a liderança. Os *Baby Boomers*, são os nascidos entre 1946 e 1964 e podem ser caracterizados como pessoas otimistas, centradas no trabalho. Para os *Baby Boomers* o trabalho é muito importante e muitas vezes é colocado à frente da própria família. A Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1978. Eles dão bastante valor a família e aos relacionamentos e buscam equilibrar a vida profissional e pessoal; são pessoas menos focadas em disciplina e autoridade e não consideram o

emprego uma garantia de sobrevivência. A Geração Y, também conhecida como *Millenials*, é formada por indivíduos que nasceram entre 1979 e 1992. São indivíduos bem informados, individualistas, que defendem suas próprias opiniões e valorizam as questões pessoais em relação ao trabalho, fazem várias atividades ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. A Geração Z é nascida entre 1995 e 2010 e é caracterizada por ter nascido na era da internet vivenciando o seu uso desde crianças, são os nativos digitais. Os indivíduos dessa geração são práticos, inteligentes, criativos, relacionais, tecnológicos, globais e gostam de assumir a liderança. A geração Z valoriza a liberdade, a autonomia e uma vida com propósito. Se antes o trabalho era percebido como dever, na atualidade é percebido como necessidade de autonomia e independência. O desafio das organizações é saber lidar e tirar proveito do que vem sendo chamado de conflito de gerações no ambiente de trabalho, considerando que as gerações podem trabalhar juntas de forma construtiva para resolver os conflitos e alcançar resultados positivos.

Palavras-chave: Geração. Diferenças. Trabalho. Conflito. Resultado. Juntos.

ABSTRACT

The methodology of this work was a bibliographic review with a qualitative approach to answer questions about Generation Z, its peculiar characteristics, and the challenges of integrating it into the job market. Different generations have differences in ideas and opinions, which can lead to profound diversity and, if not well managed, has the potential to generate conflicts for the organization. Understanding the characteristics of generations is an important factor for leadership. Baby Boomers are those who were born between 1946 and 1964 and can be characterized as optimistic people, focused on work. For Baby Boomers, work is very important and is often placed before family. Generation X comprises those who were born between 1965 and 1978. They highly value family and relationships and seek to balance their

professional and personal lives. They are people less focused on discipline and authority and do not consider employment a guarantee of survival. Generation Y, also known as Millennials, is made up of individuals who were born between 1979 and 1995. They are well-informed, individualistic individuals, who defend their own opinions and value personal issues in relation to work, they do several activities at the same time, enjoy variety, challenges, and opportunities. Generation Z was born between 1995 and 2010 and is characterized by being born in the internet era and experiencing its use since childhood, they are digital natives. Individuals of this generation are practical, intelligent, creative, relational, technological, global and like to take leadership. Generation Z values freedom, autonomy, and a life of purpose. If work was previously perceived as a duty, today it is perceived as a need for autonomy and independence. The challenge for organizations is to know how to deal with and take advantage of what has been called generational conflict in the workplace, considering that generations can work together constructively to solve conflicts and achieve positive results.

Keywords: Generation. Differences. Workplace. Conflict. Result. Together.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder a questões sobre a Geração Z, suas particularidades e como as organizações devem lidar com o conflito de gerações no mercado de trabalho.

Atualmente, pelo menos quatro gerações estão trabalhando juntas: *Baby Boomers*, X, Y e Z. Cada uma dessas gerações se formou em um contexto mundial diferente e possui diversidades quanto a ideias e opiniões. Isso pode levar a conflitos profundos e, se não for bem gerenciado, tem potencial de gerar adversidades para a organização.

Compreender as características das gerações é um fator importante para a liderança.

O desafio é equilibrar a experiência e a sabedoria das gerações anteriores com a agilidade e a facilidade com a tecnologia das gerações mais novas. Neste contexto, as organizações estão trabalhando para aproveitar as melhores características de cada geração e utilizá-las no mercado de trabalho.

CONTEXTUALIZAÇÃO

DIVERSIDADE DE GERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Uma geração é caracterizada por indivíduos nascidos em um mesmo tempo cronológico, que faz com que compartilhem um mesmo processo histórico pois há potencialidade de que eles presenciem os mesmos acontecimentos, vivenciem experiências e processem esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. Colet, D. et al (2019)

Muitos pesquisadores têm identificado que as gerações possuem diferenças quanto à ideias e opiniões que podem levar a diversidades profundas e que, se não forem bem gerenciadas, têm potencial de gerar conflitos para a organização. Compreender as características das gerações é um fator importante para a liderança.

No mercado de trabalho, pelo menos quatro gerações estão trabalhando juntas: *Baby Boomers*, X, Y e Z. Cada uma dessas gerações se formou em um contexto mundial diferente. Desse modo, para compreendê-las, é necessário compreender as influências históricas que as constituem. Pollak, L. (2010)

Os *Baby Boomers*, são os nascidos entre 1946 e 1964 e podem ser caracterizados como pessoas otimistas, centradas no trabalho. Para os *Baby Boomers* o trabalho é muito importante e muitas vezes é colocado à frente da própria família. Os profissionais dessa geração consideram os competidores inimigos e o mercado de trabalho como uma guerra. Eles possuem a característica de tomarem para si a responsabilidade de reconstrução. Os *Baby Boomers* possuem um perfil mais ponderado, obediente e servidor, marcada por ser responsável tanto por seus filhos quanto por seus pais. Jacques et al (2015). Alguns fatos históricos relevantes utilizados para caracterizar essa geração referem-se à invenção da televisão, aos movimentos dos direitos civis, à Guerra do Vietnã e à ida do homem à lua. No ambiente de trabalho, os profissionais dessa geração são vistos como motivados, otimistas e leais, com um forte senso de dever e ética de trabalho.

Alguns autores definem essa geração como workaholic, que valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos. Esses profissionais buscavam carreiras que possibilitassem facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Comazzetto, L. et al. (2016)

A Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1978, período com diversos acontecimentos históricos, como a Guerra Fria, o surgimento da AIDS, a queda do muro de Berlim, a invenção dos videogames e o aumento do número de divórcios. Os representantes dessa geração têm pais egocêntricos, que valorizavam mais as suas carreiras do que as suas famílias e, por isso, acabam apresentando o comportamento inverso; a Geração X dá bastante valor à família e aos relacionamentos e buscam equilibrar a vida profissional e pessoal; são pessoas menos focadas em disciplina e autoridade e não consideram o emprego uma garantia de sobrevivência.

No ambiente de trabalho, esses profissionais sentem-se confortáveis com mudanças, adaptam-se facilmente a diversas funções, buscam a liderança com base em competência, trabalham bem tanto em equipe quanto individualmente. Em geral, defendem um ambiente de trabalho informal, que seja mais atraente e desafiador, são profissionais qualificados, criativos, que dominam as tecnologias de informação e comunicação e conseguiram empregos melhores que a geração anterior. A Geração X não apresenta o mesmo nível de fidelidade à empresa que os *Baby Boomers* e mudam de emprego conforme as oportunidades surgem. Jacques et al, (2015)

A Geração Y, também conhecida como Millennials, é formada por indivíduos que nasceram entre 1979 e 1995, período de maior estabilidade econômica, em meio à globalização e ao desenvolvimento da internet que possibilitam o caráter portátil e interligado de acesso ao

conhecimento. Grande parte dos autores utilizam o adjetivo "individualista" para caracterizar essa geração. São indivíduos bem-informados, que defendem suas próprias opiniões e valorizam as questões pessoais em relação ao trabalho, fazem várias atividades ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. A Geração Y se adapta com facilidade às mudanças econômicas, tecnológicas e de mercado, contudo, deixa as relações interpessoais em segundo plano. São pessoas ambiciosas, individualistas, instáveis, esperançosas, decididas, relacionais e adaptáveis ao ambiente em que se encontram. Essa característica pode gerar maior rotatividade entre empresas, pois os indivíduos da Geração Y não geram vínculo com a empresa e são leais consigo mesmos, prezando pela liberdade, flexibilidade e criatividade. Comazzetto, L. et al. (2016)

A Geração Y tem grande preocupação em ser bem-sucedida profissionalmente e além de retorno financeiro, buscam prazer em seu trabalho, o que causou bastante impacto no mercado trabalho. São profissionais muito bem formados e que se engajam em atividades com o meio ambiente e com os direitos humanos. Essa geração lida melhor com a diversidade de gênero, religião, etnia e apresentam um nível de formação mais elevado. Colet, D. et al (2019)

A Geração Z é nascida entre 1995 e 2010 e é caracterizada por ter nascido na era da internet vivenciando o seu uso desde crianças, são os nativos digitais. Essa geração também é conhecida como Geração do *Facebook*. A geração Z nasceu no mundo da tecnologia e para ela é

importante viver nesse ambiente. Estão sempre online, sendo esse o meio preferido para socializar, o que garante também, maior socialização com indivíduos de outros países, culturas e religiões, o que os tornam ainda mais abertos para a diversidade. Uma característica peculiar da Geração Z é que ela está em contato com praticamente todas as demais gerações, e, portanto, é influenciada por todas elas. Ela é filha de indivíduos da Geração Y, mas também da Geração X e até mesmo de *Baby Boomers*, com irmãos da Geração Y. Assim, como as demais gerações, a Geração Z vivenciou eventos históricos importantes, como os ataques terroristas de 11 de setembro e a Grande Recessão, resultando em um sentimento de insegurança. No entanto, não é essa a característica que marca essa geração. Jacques, T. et al. (2015)

Os indivíduos da Geração Z são práticos, inteligentes, criativos, relacionais, tecnológicos, focados em resultados, são globais (não enxergam fronteiras), multitarefas, tem pensamento complexo e gostam de assumir a liderança. São indivíduos mais ansiosos, imediatistas e mais ágeis do que seus predecessores e procuram continuamente novos desafios e impulsos. No ambiente de trabalho, os representantes da Geração Z são descritos como profissionais que esperam reconhecimento de seus superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, são inteligentes, multitarefas, gostam de desafios, autonomia, flexibilidade e qualidade de vida. Por isso, esses indivíduos valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis, com um bom ambiente de trabalho em que exista a possibilidade de escolher onde e quando irão trabalhar, suportados por dispositivos e serviços móveis,

dando força ao modelo de trabalho fora do escritório, o "*Home Office*". Além disso, a Geração Z é mais fiel à própria carreira do que à empresa e possuem grande viés para o empreendedorismo. Jacques, T. et al. (2015)

Essa geração é caraterizada por sua lealdade, consideração, determinação, compaixão, mente aberta e responsabilidade. Eles estão muito focados em fazer a diferença na vida dos outros e cumprir os compromissos para não decepcionar. São indivíduos motivados por serem capazes de explorar suas paixões para defender algo que eles acreditam e por verem o andamento de seu próprio trabalho. Colet, D. et al (2019)

COMO ATRAIR, RETER E MOTIVAR A GERAÇÃO Z

Para a Geração Z, o sucesso profissional deixa de ser responsabilidade da organização e passa a ser aquilo que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna algo interno e diferente das outras gerações. Nesse modelo é necessário que as pessoas se conheçam, ou seja, identifiquem em si mesmas suas aptidões e habilidades. Se antes o trabalho era percebido como dever, na atualidade é percebido como necessidade de autonomia e independência. Pinto, K. (2008)

A geração valoriza a liberdade, a autonomia e uma vida com propósito. Muitos pretendem começar o próprio negócio, postergar a realização da

faculdade ou mesmo não fazer, pois consideram o custo muito alto para atingir seus objetivos. Outra questão relevante é que essa geração busca organizações que os auxiliem no desenvolvimento de novas habilidades.

Para essa geração a escolha de uma carreira não é definitiva. Esses jovens podem ir trabalhar após o ensino médio, mas não descartam cursar a faculdade depois, caso não estejam satisfeitos com a profissão. Para eles, não é regra que a faculdade tenha que ser realizada logo após o término do colégio, muitos consideram um ano sabático e a realização de trabalho voluntário. Os profissionais que pertencem à Geração Z anseiam por desafios e precisam sentir que estão se desenvolvendo em diversas frentes, como na comunicação, tecnologia e responsabilidade social. Assim, para absorver esse perfil de profissional, as organizações precisam propor estruturas flexíveis para obter o engajamento e a retenção de talentos. Com certeza, trabalhos muito rotineiros e com a utilização de apenas uma ou poucas habilidades e competências não manterá esse profissional motivado. Desse modo, além de um plano de carreira flexível, é preciso que o desenho do cargo também seja flexível. Pollak, L. (2010) Os profissionais da Geração Z buscam sentido e significado dentro de suas carreiras, para eles, os valores e a visão da empresa são fatores mais motivadores do que o salário. Para esses profissionais é mais importante trabalhar em uma organização que tenha impacto positivo no mundo, que tenha um sentido de propósito do que ganhar os salários mais elevados possíveis. Porém, o salário ainda é uma questão valorizada por essa geração, o que traz para o

gestor um desafio ainda maior: proporcionar aos seus liderados um trabalho que proporcione senso de propósito com uma boa remuneração! De acordo com uma pesquisa da consultoria *McKinsey* as prioridades dessa geração na busca de uma oportunidade no mercado são: horário flexível, dinamismo da rotina, bom relacionamento com a equipe, possibilidade de crescimento, boa remuneração e reconhecimento do trabalho realizado. Pollak, L. (2010)

O EQUILÍBRIO ENTRE AS GERAÇÕES

Estamos em um período inédito no mercado de trabalho em que várias gerações trabalham juntas, dividindo tarefas, responsabilidades e, também, opiniões. Neste contexto, saber lidar e tirar proveito do que vem sendo chamado de conflito de gerações no ambiente de trabalho é uma das tarefas de bons líderes e boas organizações, considerando que essa nova realidade tende a permanecer daqui para frente.

A Geração Z chega ao mercado de trabalho altamente conectada com todas as facilidades que a tecnologia proporciona. Isso já demonstra características bem distintas das gerações anteriores, especialmente os *Baby Boomers*, mas que acabam se unindo no ambiente de trabalho. As empresas enfrentam diversos desafios ao gerenciar colaboradores de diferentes gerações, como o rótulo de inexperientes dos mais jovens ou de resistentes às mudanças dos mais velhos. Esses estereótipos

prejudicam a colaboração e o trabalho em equipe, diminuem a confiança e a cooperação entre as gerações. A fim de eliminar os estereótipos, deve-se realizar projetos que reúnam profissionais de diferentes gerações, estimulando a troca de ideias, a colaboração mútua e o aprendizado. Cada geração colabora com suas melhores características. Half, R. (2023)

Dutra, E. (2011) acredita que dentro das empresas existem os mais diversos estilos de liderança e as diferentes gerações trabalhando juntas, o que pode tornar difícil a motivação e a produtividade, gerando os conflitos. No entanto, esta mistura de gerações e conceitos diferentes pode ser muito produtiva, ao somar conhecimento entre elas, tornando o ambiente de trabalho próprio e propício para o aumento da produtividade.

Derrubar as barreiras na transferência de conhecimento é outra grande dificuldade. Com a aposentadoria dos mais experientes, existe a necessidade de transferir seus conhecimentos e experiências aos mais jovens. A perda de experiências pode afetar negativamente a organização, se não forem inseridas novas estratégias de compartilhamento de conhecimento. Estabelecer programas de mentoria é uma boa ferramenta organizacional, nos quais as gerações mais antigas aprendem com as gerações mais jovens e vice-versa, aproveitando o conhecimento e as habilidades únicas de cada grupo.

A Deloitte (2023), empresa de Recursos Humanos Multinacional, sugere que é essencial para a empresa a inter-relação entre as diferentes gerações, uma aprende com a outra, assim, a troca de informações e experiências trarão benefícios à empresa e aos próprios colaboradores.

Lidar com os conflitos de gerações de forma adequada pode criar um ambiente agradável na organização, onde cada geração se sinta valorizada e respeitada. Isso contribui para a retenção de talentos e permite que a empresa aproveite o potencial e o conhecimento de todas as gerações presentes. A diversidade geracional enriquece a colaboração e o trabalho em equipe, traz pontos de vista diferenciados além de experiências e habilidades diversas para os projetos e desafios da empresa. Half, R. (2023)

Por outro lado, conflitos não resolvidos entre as gerações prejudicam o relacionamento, a comunicação e a confiança entre os membros da equipe, além de impactar negativamente na produtividade, podendo levar a um ambiente de trabalho estressante e com um desempenho abaixo do potencial. Isso afeta a moral dos funcionários, gera tensão, cria uma atmosfera de hostilidade, aumenta o absenteísmo e a rotatividade de funcionários. Half, R. (2023)

Dentre os objetivos mais relevantes para transformação dos conflitos de gerações destacam-se a empatia e a resolução de problemas. Empatia significa colocar-se no lugar da outra pessoa e tentar entender suas motivações, valores e experiências. Resolução de problemas significa

focar nas soluções ao invés de se concentrar nos problemas. Cada geração enxerga os desafios diários de maneiras diferentes. Por isso, é necessário o desenvolvimento do planejamento de carreira e benefícios de forma personalizada. Enquanto algumas gerações dão valor a um plano de previdência privada, outras preferem uma jornada de trabalho flexível e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Half, R. (2023)

O grande desafio é atender todas as expectativas, considerando que a política de benefícios deve ser igual para todos os colaboradores e que toda organização precisa reter talentos, sendo eles de diferentes períodos ou não. Ao adotar essa mentalidade, as gerações podem trabalhar juntas de forma construtiva para resolver os conflitos e alcançar resultados positivos. Half, R. (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que saber lidar e tirar proveito do que vem sendo chamado de conflito de gerações no ambiente de trabalho é uma das tarefas de bons líderes e boas organizações, considerando que essa nova realidade tende a permanecer daqui para frente. Conflitos não resolvidos entre as gerações podem prejudicar a colaboração, a comunicação e a confiança entre os membros da equipe, além de impactar negativamente a produtividade, podendo levar a um ambiente de trabalho disfuncional e

resultar em um desempenho abaixo do potencial. Isso afeta a moral dos funcionários, gera tensão e cria uma atmosfera de hostilidade no ambiente de trabalho. Um clima organizacional negativo pode levar a um aumento do estresse, do absenteísmo e da rotatividade de funcionários.

O desafio é atender a todas as expectativas, levando em consideração a experiência e sabedoria das gerações anteriores com a agilidade e facilidade com a tecnologia das gerações mais recentes. Ao adotar essa mentalidade, as gerações podem trabalhar juntas de forma construtiva para resolver os conflitos e alcançar resultados positivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colet, D. et al. Nativos digitais: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 8, n. 2, 2019.

Comazzetto, L. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 36, n. 1, 2016.

Deloitte. Como reter talentos da Geração Z e Millennials. Disponível em: http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/talentos-gen-z-millennials.html. Acesso em: 23 nov. 2023.

Dutra, E. Conflito de gerações e coaching. Disponível em: http://www.hsm.com.br/editorias/rh/conflito-de-geracoes-e-coaching. Acesso em: 21 nov. 2023.

Half, R. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho. Disponível em: http://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/como-lidar-com-o-conflito-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho. Acesso em: 22 nov. 2023.

Jacques, T. et al. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG*, n. 3, 2015.

Pinto, K. O Indivíduo e a Organização no desenvolvimento de Carreira: estudo com profissionais e empresas do vale do Paraíba. Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Taubaté, 2008.

Pollak, L. *Becoming the boss: New rules for the next generation of leaders*. Pearson Prentice Hall, 2010.