CAPÍTULO 9

OS DESAFIOS DE LIDERAR A GERAÇÃO Z NA GESTÃO PÚBLICA

Alessandro Ramos Carloni
Celso Cardoso Silva
Geverson Oliver de Assis Oliveira
Francisca Amália Castelo Branco
Ieso Costa Marques

RESUMO

Desenvolver aspectos da liderança efetiva é uma das habilidades reconhecidas pelas empresas que buscam competitividade em um mercado globalizado. Em se tratando de líderes de diferentes gerações, saber conduzir equipes compostas por pessoas com crenças e valores diversos se torna ainda mais desafiador, principalmente quando se pensa nas pessoas nascidas nos anos de 1990, a intitulada Geração Z. Tais indivíduos reconhecem a necessidade de manter seu bem-estar, acreditam e defendem práticas sustentáveis e não consideram o poder como alcance de sucesso. Na gestão pública, os conflitos de liderança se tornam mais evidentes, pois é preciso também lidar, além das diferenças das gerações, com as questões de legislação, muitas vezes engessadas e ultrapassadas, e com o benefício da estabilidade no serviço público, que mantém por anos a fio indivíduos selecionados por meio de concursos e que ocupam cargos sem demonstrar real conhecimento para desenvolver as atividades que lhes cabem. Desta forma, a presente pesquisa busca demonstrar os desafios encontrados pelas lideranças exercidas no setor público, pontualmente destacando as equipes que tem em seu escopo colaboradores pertencentes à Geração Z. Assim, por meio de revisão bibliográfica, será exposta a definição de Geração Z e suas principais características, seguindo por pontuar habilidades e competências de uma liderança efetiva na busca por resultados positivos em um ambiente tão específico quanto o setor público.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

A busca por ganhos de competitividade no atual cenário de mundo globalizado, no qual os mercados estão cada dia mais dinâmicos, representa a necessidade das empresas em proceder adequações, tanto em seus processos internos quanto em ações que as levem ao mercado além de suas fronteiras, independente do porte de tais organizações ou mesmo se são de caráter privado ou públicas.

A liderança, neste sentido, exerce papel essencial na condução das organizações, tanto nos aspectos técnicos em níveis estratégico e tático, quanto na gestão de pessoas, considerando o cenário diverso que se apresenta com equipes compostas por indivíduos das mais diversas formações, faixas etárias, valores e crenças.

Neste viés, destaca-se a Geração Z, que demonstra características únicas em relação às gerações anteriores. Liderá-los, desta forma, torna-se um desfio para aqueles que comumente têm práticas mais estáveis, conservadoras e, muitas vezes, são avessos à inovação.

Na verdade, este contexto pode se apresentar ainda mais desafiador quando o foco é a gestão pública, ambiente com características peculiares e instáveis no sentido de governança, pois está exposta às intempéries políticas e econômicas internas, bem como com o desenrolar das questões globais.

Por meio de revisão bibliográfica, o presente trabalho traz a definição de Geração Z segundo o pensamento de diversos autores, e as principais características que são específicas destes indivíduos.

A seguir, expõe os principais desafios de liderar pessoas com esse perfil, principalmente se o líder pertencer às gerações anteriores. Finalizando, o trabalho versa sobre a gestão nas organizações públicas no tocante às lideranças e especificidades do ambiente, demonstrando os principais desafios de liderar equipes que contenham pessoas de diferentes gerações, com foco na Geração Z.

2 A GERAÇÃO Z

2.1. Definição e características da Geração Z

Antes de definir a Geração Z, é preciso entender o conceito de ‘geração’ propriamente dito, destacando que para Weller (2010, p.205) essa conceituação “aparece como uma espécie de conceito guarda-chuva ou como categoria pouco teorizada”. Enquanto isso, Domingues (2002) postula que é preciso considerar o aspecto biológico, ou seja, o nascer e o morrer do indivíduo. No entanto, nem um e nem o outro autor menciona o fato de que há um espaço entre o conceito da biologia, que apenas ampara de forma limitada as relações existentes entre o início e o final da vida. Ainda, apesar de haver data de começo e de fim semelhantes para estas pessoas, colocando-as no “conceito guarda-chuva” (Weller, 2010), isto não é suficiente para defini-las, visto a quantidade e a diversidade de momentos experenciados por cada um.

Atualmente, autores entendem haver cinco gerações, conforme os períodos de nascimento e a entrada na vida adulta e no mercado de trabalho, que ocorre por volta dos 18 aos 23 anos (Robbins, 2005). São elas os Veteranos, os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e, por fim, a Geração Z, cada uma delas com características distintas e de acordo com o contexto histórico. Vale pontuar que os Veteranos, que são os nascidos logo após a Primeira Guerra Mundial e durante a Segunda, já não se encontram em atuação no mercado de trabalho, enquanto as demais gerações ocupam espaços de liderança em praticamente todos os setores.

Assim, entender a definição de Geração Z é essencial para discorrer sobre suas características, hábitos, competências e valores, de modo a compreender o papel destes indivíduos nas organizações e na sociedade como um todo, de que maneira eles enxergam o mundo do trabalho, como podem contribuir nos mais diversos assuntos e as formas de motivá-los nas empresas.

Sem data definida para seu encerramento por ainda estar em atuação, a Geração Z é composta dos nascidos nos anos 1990, mais precisamente na primeira

metade da década. Naquela época, a tecnologia já estava bem instalada no mundo todo, pois foi a Geração X (nascidos entre 1965 e 1977) a primeira a ver esta inovação emergir.

Conforme pontuam Silva e Borges (2013), a Geração Z:

> […] tem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual. Com toda esta interação tecnológica a Geração Z passa boa parte do tempo encerrada em seu mundo particular, muitas vezes sem conversar com ninguém, nem mesmo com os pais, o que causa carência dos benefícios decorrentes das relações interpessoais (Silva & Borges, 2013, p.04).

Diferente das gerações antecessoras, Gerações X e Y, os membros da Geração Z são “hiper tecnológicos”, chegando até mesmo a afirmar que não sabem viver sem tecnologia. Enquanto a Geração X viu nascer a tecnologia e acompanhou sua evolução e uso pelos mais favorecidos, a Geração Y cresceu no mundo digital, mas ainda sem fazer pleno uso dele. Já a Geração Z tem como característica marcante a hiper conectividade simultânea, ou seja, a capacidade de ter à disposição e fazer uso de inúmeros recursos tecnológicos ao mesmo tempo, sofrendo uma avalanche de informações dos mais variados meios, não se concentrando em nada ao mesmo tempo em que sabe de tudo. Pode até ser incoerente para muitos, e talvez o seja, mas os cérebros destes jovens parecem programados para absorver um sem número de dados e fazer deles seus meios de vida.

Outra característica marcante da Geração Z é a valorização da sustentabilidade, ou seja, buscam empresas que são socialmente e ecologicamente responsáveis, que apresentam um bom ambiente de trabalho, com flexibilização de horário e a não obrigatoriedade de vestimentas formais. São indivíduos adeptos da inovação e dos desafios, por isso não se contentam com atividades rotineiras e padronizadas. Apesar de multitarefas, o que pode remeter à ideia de preferirem trabalhos em equipe, são em sua essência individualistas, talvez pelo fato da pouca interação social na forma presencial, dado o uso excessivo da internet (Ceretta &

Fromming, 2011; Palfrey & Gasser, 2011; Santos & Lisboa, 2013; Souza, 2011; Tapscott, 2009).

Além disso, são adeptos do *feedback* constante e transparente e não se prendem à estabilidade no emprego, ao contrário de outras gerações, estando sempre em busca de novos desafios e novas formas de fazer as coisas. Se pode dizer, ainda, que são dinâmicos, em uma nítida semelhança aos recursos que os cercam, críticos, influenciáveis e influenciadores em um ritmo bastante acelerado e, também, precoces, pois desde cedo estão abertos a todos os tipos de informações, muitas vezes sem filtro algum.

Desta feita, ao mesmo tempo em que a Geração Z vive em um ambiente com enorme diversidade de todos os recursos, dados e fontes, ela carece de uma relação mais próxima das pessoas de maneira coletiva e presencial. Tais indivíduos não tiveram, e não sentem necessidade de ter, a possibilidade de relacionar-se sem o intermédio de algum recurso tecnológico, o que ocasiona a dependência dos meios e a pouca interação social.

3 DESAFIOS DE LIDERAR A GERAÇÃO Z EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

É sabido que gerir pessoas é um dos pontos mais frágeis em qualquer organização, pois o desafio de entender o funcionamento de cada um, seus comportamentos, suas habilidades, saber aproveitar seus pontos fortes e auxiliar na melhoria de seus pontos desfavoráveis, além de convergir para o atingimento dos objetivos da empresa, demanda das lideranças muito mais do que apenas conhecimento técnico.

Este cenário desafiador é reforçado quando o ambiente contempla uma diversidade de gerações interagindo em um mesmo espaço, trazendo em suas bagagens crenças, valores, hábitos, ímpetos, anseios e experiências tão diferentes.

Estudiosos do tema tem demonstrado que é de responsabilidade do gestor ter a capacidade de compreender essa realidade e preparar os membros das equipes para uma postura que considere a existência das diferenças e que, se bem

administradas, podem trazer resultados positivos à organização, visto que o objetivo dos que convivem é a efetividade coletiva, que deriva do bom entendimento e da cooperação entre todos os membros. (Robbins, 2005; Serrano, 2010).

Dias e Borges (2015) corroboram a afirmativa, já mencionando as agruras da administração pública, dizendo que:

> Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Portanto, o papel dos líderes no contexto atual da administração pública é destacado devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes (Dias & Borges 2015, p.202-203).

Acompanhando a abordagem dos autores quanto ao setor público, entende-se que o desafio da liderança se mostra ainda mais proeminente, dadas as características peculiares que a gestão pública detém. Além da inconstância de cenários (político, econômico, social), tanto externos quanto internos, na maioria das vezes os conflitos de gerações, principalmente entre líderes e liderados, se tornam obstáculos a mais no caminho para o êxito das equipes.

Silva e Vicente (2019) reforçam essa diferenciação de ambiente de trabalho pontuando que:

> Trata-se de uma cultura organizacional pautada no continuísmo e na acomodação, na ausência de políticas que visem à gestão do conhecimento, com foco na formalização em detrimento da qualidade na prestação do serviço (disfunções da burocracia), carente de mecanismos de avaliação bem como de foco no aprendizado e na qualificação dos servidores (Silva & Vicente, 2019, p.65).

A assertiva dos autores aos mencionarem a cultura organizacional do setor público, principalmente no tocante ao continuísmo e à acomodação, vai de encontro às crenças e anseios da Geração Z, qualificando os conflitos como um ponto a ser analisado com redobrada atenção quando da escolha dos líderes e na oportunidade

de formação das equipes. Embora se possa vislumbrar poucos cenários disruptivos no sentido da gestão de recursos humanos em alguns órgãos públicos, de longe é possível identificar um padrão de engessamento, formalidade e baixo índice de inovação.

Planos de carreiras longos, que muitas vezes mantém servidores por mais de vinte anos em um mesmo órgão por meio da estabilidade no emprego, por exemplo, pode ser vantajoso para aqueles que valorizam esta condição. Mas para as pessoas da Geração Z, este cenário é exatamente o oposto do que elas buscam, pois demonstra praticamente a inexistência de desafios, desmotivando-os a permanecerem contribuindo neste nicho.

Neste sentido, o papel da liderança no que compete dirimir conflitos e gerir de forma positiva uma equipe composta por diversos perfis é mesmo um trabalho árduo, mas que pode ser realizado se houver conhecimento dos valores e anseios dos liderados, motivando-os de forma constante, oferecendo autonomia para aqueles que por ela anseiam, demonstrando que o compartilhando de conhecimentos é salutar no ambiente de trabalho, além de contar com uma escuta ativa capaz de mobilizar a equipe a desenvolver o sentimento de pertencimento, criando um propósito que agregue as diferentes percepções em prol da coletividade.

Importante salientar que os conflitos não somente existem quando os líderes são de gerações anteriores, como os das Gerações X e Y, mas também ocorrem quando os membros da Geração Z passam a liderar equipes, pois a diversidade permanece. O cerne da discussão consiste na diferença de crenças, valores e comportamentos, quando colocadas na perspectiva da coletividade em um ambiente tão especifico quanto a gestão pública. Neste caso, o fato de já haver uma cultura de lentidão, engessamento e pouca inovação arraigada há muito tempo, demonstra ser essencial, em um grau mais elevado, a busca pelo desenvolvimento contínuo, pela criação e gestão do conhecimento, tendo os líderes a responsabilidade por criar cenários favoráveis a todas as pessoas da equipe, independente das gerações as quais elas pertencem.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou discorrer sobre o os desafios de liderar equipes compostas por membros de gerações diferentes nos ambientes da administração pública.

Para melhor entendimento, foi exposto o conceito de ‘geração’ e como alguns autores classificam as pessoas em diferentes períodos, por meio da data de nascimento, entrada no mercado de trabalho e do contexto histórico. Atualmente, são consideradas cinco gerações diversas, que são os Veteranos, os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z, foco da presente pesquisa.

Adiante, o texto versou sobre as características da Geração Z, seus valores, anseios, hábitos e foi possível perceber uma grande diferença em relação às gerações anteriores, principalmente com relação ao uso de tecnologias. Enquanto os indivíduos da Geração X viram a tecnologia nascer e os da Geração Y passaram a usá-la com mais afinco, as pessoas da Geração Z são totalmente dependentes da tecnologia e da conectividade acelerada, deixando de lado as relações pessoais e trocando-as por relações virtuais.

Como foco do texto, a administração pública foi pontuada como um cenário de cultura engessada, lenta e desmotivadora para os jovens da Geração Z, pois não oferece desafios constantes e não absorver a tecnologia em todos os sentidos.

Desta feita, o desafio exposto está nas habilidades e competências necessárias aos líderes para conduzir equipes mescladas, isto é, equipes que em sua composição apresentam pessoas com posturas muito diversas em relação ao trabalho. O desenvolvimento destas habilidades e competências é de fundamental importância para manter a equipe motivada ao atingimento dos objetivos comuns.

Isto posto, é possível afirmar que a gestão pública não parece ser o ambiente ideal para os colaboradores da Geração Z, caso permaneça com as práticas atuais em que não há abertura para a inovação na maioria dos órgãos, nem mesmo a adoção de tecnologias conectadas e interligadas entre os sistemas governamentais. A

flexibilidade de horários, por exemplo, tão defendida pela Geração Z, ainda é incipiente no ambiente público, o que pode vir a ocasionar conflitos nas equipes. Cabe ao gestor promover ações efetivas em seus grupos a fim de entender o mecanismo de funcionamento de cada um dos membros (mapas mentais), fomentando o desenvolvimento contínuo e oferecendo possibilidades de autonomia e crescimento pessoal de acordo com os valores e desejos individuais.

5 REFERÊNCIAS

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L.M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (Natal), v.3, n.2, p.15-24, 2011. Disponível em: https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70 . Acesso em: 01 abr. 2024.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Read. Revista Eletrônica De Administração, Porto Alegre, v.21, n.1, p. 200–221, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468. Acesso em: 01 abr.2024.

DOMINGUES, J. M. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. Revista Tempo Social, São Paulo, v.14, n.1, p. 67-89, 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ts/a/kKMZtsKWrRtppHk5bYssTJx/?format=pdf&lang=pt .Acesso em: 17 abr.2024.

PALFREY, J.; GASSER, U. Nascidos na era digital: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências psicossociais e de consumo da Geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. Congresso Internacional de Consumo e Comunicação. São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/6/7.pdf. Acesso em: 01 abr. 2024.

SERRANO, D. P. Geração Z. 2010 Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm . Acesso em: 01 abr.2024.

SILVA, A.F. da; VICENTE, C. Gestão por propósito no setor público: contribuições do modelo Disney de Excelência. Florianópolis: Conselho Regional de Administração de Santa Catarina, p. 65-80, 2019. Disponível em: https://www.crasc.org.br/crasc/conteudo/e-book-2019.pdf. Acesso em: 15 abr.2024.

SILVA, P.A. G. da.; BORGES, M. de L. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília – DF, 2013. Disponível em: https://silo.tips/download/implicaoes-de-um-cenario-multigeracional-no-ambiente-de-trabalho-diferenas-desaf# .Acesso em: 15 abr.2024.

SOUZA, S. L. B. Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Potiguar. Natal, 2011.

TAPSCOTT, D. Grown up digital: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Revista Sociedade e Estado. v. 25, n.2, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/se/a/pYGppjZyvTjJH9P89rMKHMv/?format=pdf .Acesso em: 02 abr.2024.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pensando a gestão pública [livro eletrônico] / organizadoras Flávia Adriana Santos Rebello, Francisca Amália Castelo Branco. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.
PDF

Vários autores.
ISBN 978-65-83121-02-8

1. Administração pública 2. Eficiência administrativa 3. Políticas públicas - Brasil 4. Responsabilidade social I. Rebello, Flávia Adriana Santos. II. Branco, Francisca Amália Castelo.

24-229805 CDD-350

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Obra publicada em Setembro de 2024

Informações Adicionais:

DOI do livro: https://doi.org/10.29327/5443866

DOI do capítulo 1: https://doi.org/10.29327/5443866.1-2
DOI do capítulo 2: https://doi.org/10.29327/5443866.1-1
DOI do capítulo 3: https://doi.org/10.29327/5443866.1-3
DOI do capítulo 4: https://doi.org/10.29327/5443866.1-4
DOI do capítulo 5: https://doi.org/10.29327/5443866.1-5
DOI do capítulo 6: https://doi.org/10.29327/5443866.1-6
DOI do capítulo 7: https://doi.org/10.29327/5443866.1-7
DOI do capítulo 8: https://doi.org/10.29327/5443866.1-8
DOI do capítulo 9: https://doi.org/10.29327/5443866.1-9