EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 3
ISBN: 978-65-981790-4-5 DOI: 10.29327/5343350
ORGANIZADOR: Me. Afonso Henrique Souza de Assis

# CAPÍTULO 4

# OS DESAFIOS E APRENDIZAGENS COM A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Marcelo de Andrade e Silva

**RESUMO**

Este paper tem por pretensão discutir o papel da Geração Z com suas nuances nos quais apresentaremos através de seções que foram confeccionadas baseadas em levantamento bibliográfico e desenvolvida de maneira cronológica afim de propiciar um melhor entendimento do conteúdo a ser discutido. Nessas seções apresentaremos as características dessa geração, as mudanças que ela proporciona em relação a comportamento, fatores motivacionais, interrelações com demais gerações, perspectivas de crescimento e como o mercado de trabalho vem procurando se adaptar para poder conduzir essa inserção da melhor maneira possível, evitando conflitos entre gerações bem como maneiras de atraírem esses talentos nos processos seletivos e o mais importante de como retê-los. Sabe-se que é uma geração que possui anseios voltados para o que acredita, são competitivos e buscam vantagens que façam significados para sua forma de viver além de serem super conectados e buscarem evolução profissional rápido e que a todo momento precisam ser desafiados, mas para tanto como deve ser feita toda essa estrutura de gestão para podermos sempre desafiar essa geração e retê-la?

**Palavras-chave:** Geração Z. Liderança. Gestão de Pessoas. Ambiente Corporativo.

**ABSTRACT**

This paper intends to discuss the role of Generation Z with its nuances in which we will present through sections that were made controlled in bibliographic survey and developed in a chronological way in order to provide a better understanding of the content to be discussed. In these sections, we will present the characteristics of this generation, such as changes it brings in relation to behavior, motivational factors, interrelationships with other generations, growth prospects and how the labor market has been seeking to adapt to autonomous power this insertion in the best possible way, avoiding conflicts between generations as well as ways to

attract these talents in the selection processes and, most importantly, how to retain them. It is known that it is a generation that has yearnings focused on what it believes in, are competitive and seek advantages that make meanings for their way of life in addition to being super connected and seeking fast professional evolution and that at all times they need to be challenged, but for that How should this whole management structure be set up so that we can always challenge this generation and retain it?

***Keywords:*** Generation Z. Leadership. People management. Corporate Environment.

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que os ambientes empresariais estão em constantes mudanças, sejam culturais, econômicas e sociais em virtude não somente das influências dos aspectos trazidos pela globalização e tecnologia e, contudo, se faz necessário desenhar novos modelos de gestão, estratégias e direcionamentos, tornando assim um desafio constante para todos os gestores a construção desses encaminhamentos (Santos, A. L, 2011). Contudo é de suma importância que esses gestores / líderes tenham compreensão e discernimento dos perfis geracionais dos profissionais que fazem parte do seu time de colaboradores para que possuam uma atuação com mais eficácia quanto as decisões a serem tomadas para propiciar todos motivados, alinhados à cultura da empresa bem como mantendo um clima organizacional condizente às expectativas de todos e alinhados as metas estipuladas tendo como principal objetico o acompanhamento do crescimento não somente da empresa como também das pessoasl (Ladeira, 2013).

De acordo com Martins; Flink (2013), dentro das organizações existem equipes heterogêneas, de diferentes gerações laborando em conjunto no qual esse ambiente pode sofrer uma grandes influências das relações entre essas gerações podendo existir conflitos entre eles pela idade, perspectivas de vida e de relações com o trabalho. Entretanto percebemos um grande desafio no que diz respeito ao gerenciamento dessas pessoas oriundas de diversas gerações e que estão em um mesmo ambiente em prol de um objetivo em comum que passam a compartilhar decisões. Zemke (2008) retrata que dentro de um mesmo local de trabalho encontramos uma diversidade de crenças, experiências, visões e vivências.

Atualmente identificamos nas organizaçõess análises identificam a presença nas organizações a Geração dos Baby Boomers (1946 a 1964 – valorizam a segurança no trabalho) a Geração X (1965 a 1978 - buscam liderança através da competência), a Geração Y (1979 a

1992 – buscam ascenção e gostam de inovação e desafio) e a Geração Z (1995 a 2010) (Martins; Flink, 2013). A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e que possuem uma perspectiva menos hierárquica, valorizam empresas socialmente responsáveis, gostam de desafios, almejam flexibilidade quanto ao horário de trabalho, qualidade de vida, são multitarefas, possuem grande habilidade em tecnologia, são multitarefas, gostam de roupas informais e trabalham normalmente com o que gostam de fazer (Tiba, 2009).

Partindo de todos estes pressupostos, o presente trabalho tem a pretensão de informar as características da Geração Z, como manter o equilíbrio com essa geração, como atrair e reter esses talentos e como as empresas estão se preparando para receber essa nova geração.

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica afim de levantarmos materiais que embazassem a escrita desse *paper* no qual está estruturado em seções em que na primeira iremos discutir sobre o perfil da Geração Z. Na segunda seção iremos abordar como os gestores e empresas estão atuando para reter esses talentos e em seguida apresentaremos as considerações sobre o tema.

## PERFIL DA GERAÇÃO Z

Não há um consenso quanto ao surgimento da geração Z mas a grande maioria dos autores retrata como na primeira metade da década de 90 e que também direcionam o final para 2010 mas há divergências nesse sentido. Isso ocorre em virtude de recentemente as análises demográficas serem inseridas nos seus estudos. Grubb (2018) sugere diversas nomenclaturas como *post-Millennials*, *homeland Generation*, os *nextsters*, os *iGenerations*, entre outros. Sabe-se que a letra "Z" é oriunda da palavra zapear eu significa trocar constantemente o canal da tv se referindo afacilidade e adaptabilidade às constantes mudanças (Ceretta & Froemming, 2011).

Tem como principal característica a facilidade com o uso da tecnologia e em virtude disso também são conhecidos como os nativos digitais por muitos já nascerem com páginas nas redes sociais.

De acordo com Grubb (2018), a geração Z utilizam as mídias digitais para se conectar com o mundo inteiro, sendo uma característica muito positiva para o mercado globalizado do trabalho e não somente para se comunicar com pessoas. São ágeis, multitarefas, relacionais,

criativos, focados em resultados e buscam trabalhar em empresas que possuam propósitos sociais, de sustentabilidade, tem preferência ao modelo hibrido ou home office de trabalho e com flexibilidade de horário. Um aspecto importante que devemos destacar é que são fiéis a sua carreira e não as empresas e muitos acabam por desenvolver o lado empreendedor.

Tapscott (2009) caracterizou a geração Z como:

a) Livres quanto as suas escolhas.
b) Experiência de compra e customização da mídia.
c) Checam sempre as informações.
d) São leais e transparentes.
e) São colaborativos.
f) São associadas as experiências. Fazem o que gostam.
g) Buscam progressão rápida na carreira.
h) Possuem uma cultura da invenção.

Essa geração possui uma característica muito forte que é o imediatismo e visam resultados de ascensão dentro das organizações de maneira rápida e a hierarquia não é um ponto forte. A Geração Z, como profissionais, chega ao mercado de trabalho em busca de empresas conectadas, aberta ao diálogo, velozes e globais.

## O QUE FAZER PARA LIDERAR E RETER OS TALENTOS DA GERAÇÃO G

Na atualidade encontramos até 04 (quatro) gerações trabalhando em uma mesma empresa portanto há de se ter um grande cuidado porque a manipulação da tecnologia, comunicação e informações podem gerar conflitos além do que novas idéias podem desencadear ambientes com clima organizacional não favorável por profissionais de gerações passadas se sentirem ameaçados.

Aspectos como valores, princípios, objetivos, ética, aspecto comportamental podem afetar as relações no trabalho (Lombardia et al., 2008).

Portanto, nessa fase que nos encontramos os líderes / gestores devem possuir preparo para gerir essas relações interpessoais e profissionais para que não desencadeie resultados

negativos na empresa. É de suma importância que se reconheça os aspectos de casa geração buscando conduzi-las da melhor maneira e buscar a união em busca dos objetivos pessoais e da empresa (Lombardia et al., 2008).

Sabemos que os gestores devem estar atentos as crenças, vivências, experiências e subjetividades que os colaboradores possuem e que podem influenciar diretamente na cultura da empresa e na produtividade individual sendo assim Chiavenato (2003) relembra que antigamente tinha-se uma preocupação nas máquinas e métodos e que atualmente a preocupação é focada nos grupos sociais.

Entende-se que há espaço para todos os tipos, perfis e estilos de profissionais, de acordo com os seguimentos das empresas, mas que é de suma importância que os gestores e líderes saibam alinhar esses diferentes perfis com a cultura e identidade da empresa. O perfil comportamental da geração Z está em processo de contrução em experiências e vivências e que os e as empresas saibam desenvolvê-lo e aliar o seu perfil de trabalho ao que a empresa necessita.

Por serem dispersos há uma dificuldade quanto a confiança na delegação dos trabalhos e para tanto se faz necessário que essa desconfiança seja trabalhada aos poucos, com delegação de tarefas mais simples até as mais difíceis e complexas para gerar a relação de confiabilidade e credibilidade.

Há o entendimento que os indivíduos da geração Z precisa entender sentido em tudo e não se apegam aos objetivos da empresa se não perceberem isso sendo mais leais a si mesmo que a organização e que atualmente esse é o maior fator de dificuldade quanto a retenção desses talentos, junto com os constantes desafios e *feedbacks* que precisam ser dados e direcionados.

Muitas empresas atualmente desenvolvem atividades que visam o desenvolvimento e retenção desses talentos como investimento em qualificação, seja internamente ou financiando cursos, palestras, congressos, também fazem avaliação de performance, possuem a possibilidade do trabalho remoto, escutar e motivá-los a entender o ritmo da empresa, visam o desenvolvimento do *compliance* através da ética, transparência, questões socioambientais, daily e reuniões de desempenho para direcionamento e trocas de experiências, plano de carreira, período de integração, visam desenvolver uma comunicação mais eficiente, motivações e mentalidade construtiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto quanto ao mercado de trabalho e as constantes mudanças, percebemos que muitas empresas através dos profissionais de gestão de pessoas estão tendo dificuldades em relação aos diferentes grupos de gerações, porém é fato que a Geração Z vem trazendo diversos desafios para esses profissionais no que tange a retenção desses jovens. O maior sem dúvida é proporcionar da melhor maneira a integração deles no ambiente corporativo para que não haja choque e conflitos.

As empresas e os gestores entendem a necessidade de readequação para sobrevivência no mercado e, contudo, se aprimoram para buscar entender e ressaltar o talento de seis colaboradores de acordo com cada geração visando extrair o que se tem de melhor de cada um. Ser flexível e estimular o desenvolvimento e divisão dos projetos e tarefas, delegando atribuições com comprometimento, determinação, prazo, qualidade e buscando estimulá-los se faz necessário a cada dia afim de buscarem as suas superações e em concomitante ter um plano de carreira muito bem estruturado para que todos entendam aonde estão e aonde podem chegar, sendo o principal de como podem chegar lá e em quanto tempo.

O *turnover* que a geração Z impôs fez com que o seu entendimento e aprendizagem se tornassem constantes com investimentos em autodesenvolvimento e com isso o gestor de pessoas precisa atuar como facilitador desse ambiente competitivo, dinâmico e em constante mudanças e que as pessoas passam a ser vistos como o capital mais importante da organização através do conhecimento

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ceretta, S., & Froemming, L. (2011). Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. Revista Eletrônica Do Mestrado Profissional Em Administração Da Universidade Potiguar, (2), 15-24.

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente e moderna na administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Grubb, V. (2018). Conflitos de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho (1ª ed.). São Paulo: Autêntica Business.

Ladeira, L. B., et al. (2013). O conflito de Gerações e o impacto no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354.

Lombardia, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI753, 2008. Disponível em: http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf. Acessado em: 31 de janeiro de 2023.

Martins, T. H., & Flink, R. (2017). Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. Disponível em 15 de maio de 2017, de http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412. Acessado em 16 de janeiro de 2023.

Menetti, S. A. P. P. (2013). O comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Santos, A. L. (2011). A Geração Y nas organizações modernas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas organizações. São Paulo - SP. Dissertação de Mestrado em Administração. FEA/USP.

Tapscott, D. (2009). Grown Up Digital: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill.

Zemke, R. O. (2008). Respeito às Gerações. In: Mariano, S. R. H.: Mayer, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro.

TIBA, I. (2009). Conheça a Geração Z. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em 19 de setembro, 2022, de http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z. Acessado em 17 de janeiro de 2023.