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 5

GERAÇÃO Z: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕOES

Clarice Carvalho Silva

Eustáquio Ferreira Guedes Junior

RESUMO

As organizações contemporâneas são basicamente formadas por indivíduos cujas diferenças compõem sua estrutura social. A presença de Baby Boomers, Geração X, Y e Z em um mesmo ambiente de trabalho podem conferir vantagem competitiva, bem como desafios que precisam ser observados e gerenciados. Além disso, diferenças geracionais podem ser fonte de conflito, levando os líderes das organizações a buscarem estratégias para entender e mitigar esses problemas. Utilizando a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa, este estudo visa entender as principais características da Geração Z, cujos indivíduos se destacam por possuir um alto nível de conexão com a tecnologia, conhecimento técnico, esperança de rápido avanço na carreira e interesse em ideias inovadoras. Diante da relevância e contemporaneidade do tema, buscou-se compreender conceitos relacionados à liderança, motivação e satisfação no trabalho em relação à Geração Z, a fim de diagnosticar como as organizações devem se preparar para atrair, liderar, motivar e reter esses indivíduos.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Desafios. Motivação.

ABSTRACT

Today's organizations are essentially formed by individuals whose differences make up their social structure. The presence of baby boomers, Generation X, Y and Z in the same work environment can provide a competitive advantage, but it can also present challenges that must be considered and addressed. In addition, the differences between generations can be a source of conflict, prompting business leaders to seek strategies to understand and mitigate these issues. Using literature review as a research method, this study aims to understand the main characteristics of Generation Z, whose individuals are characterized by a high level of

attachment to technology, technical knowledge, hope for rapid career advancement, and interest in innovative ideas. Given the relevance and timeliness of the topic, we sought to understand concepts related to leadership, motivation, and job satisfaction as they relate to Generation Z in order to diagnose how organizations should prepare to attract, lead, motivate, and retain these individuals.

Keywords: Generation Z. Leadership. Challenges. Motivation.

INTRODUÇÃO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho nos últimos anos trouxe mudanças nas relações de trabalho. Formada por jovens nascidos a partir de 1995, a Geração Z caracteriza-se por uma alta conexão entre indivíduos e tecnologia, situação que pode representar um desafio significativo para os líderes organizacionais, principalmente devido à presença de gerações anteriores, onde as relações se davam de forma distinta (Assis et al., 2022; Botrel, 2021).

As empresas são basicamente formadas por indivíduos cujas diferenças encarnam e formam sua estrutura social. Nessa linha de pensamento, vale ressaltar que diferenças relacionadas a gerações de pessoas ocorrem dentro das organizações e que podem apresentar vantagens competitivas, bem como desafios que precisam ser observados e gerenciados.

Vale frisar, que a presença das gerações baby boomers, X, Y e Z no mesmo ambiente organizacional, portanto, pode ser motivo de conflitos, levando as organizações a buscar estratégias para entendê-los e mitigá-los. Alguns desses conflitos se devem a diferentes comportamentos e percepções do que o trabalho significa entre as gerações (Thomas, 2015).

Portanto, a geração Z, ao ser introduzida no ambiente corporativo, exige uma adaptação constante tanto nos negócios quanto na gestão de pessoas e talentos (Assis et al., 2022; Botrel, 2021).

Utilizando como metodologia de pesquisa a revisão de literatura, este trabalho visa compreender as principais características da Geração Z e os desafios que os líderes contemporâneos enfrentam dentro das organizações, demonstrando a importância de as empresas atualizarem e adequarem seus valores para atrair e reter esses talentos.

Dada a relevância e contemporaneidade do tema, buscou-se compreender conceitos relacionados à liderança, motivação e satisfação no trabalho em relação à Geração Z, a fim de diagnosticar como as organizações devem se preparar para atrair, liderar, motivar e reter esses indivíduos no ambiente de trabalho.

DESENVOLVIMENTO

No âmbito corporativo as empresas contemporâneas possuem indivíduos de diferentes gerações. Portanto, os líderes devem ter a capacidade de trabalhar com pessoas diversas.

A Geração Tradicional (nascida antes de 1945) é composta por pessoas leais, respeitosos com a autoridade, teimosamente independentes, têm uma boa ética de trabalho, são confiáveis e têm comunicação avançada e habilidades interpessoais.

Os Baby Boomers (nascidos em 1946-1964) são bem-educados, questionam a autoridade, têm excelentes habilidades de trabalho em equipe e gostam de assumir tarefas movidas a adrenalina.

Os indivíduos da Geração X (nascidos em 1965-1980) são independentes, orientados para a família, intolerantes à burocracia, críticos, trabalhadores e socialmente responsáveis.

A Geração Y (nascidos em 1981-1995), por sua vez, tem indivíduos altamente sociais, leais, conhecedores de tecnologia, socialmente responsáveis e valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Por derradeiro, os jovens da Geração Z (nascidos após 1995) são multitarefas, conhecedores de tecnologia, querem subir rapidamente e se interessam por ideias inovadoras. Ao mesmo tempo, querem ter qualidade de vida e trabalhar em uma empresa socialmente responsável. Eles valorizam todos os aspectos da comunicação, o que exige que seus líderes deem feedback frequente no trabalho. Esses jovens também priorizam o trabalho em empresas socialmente responsáveis e com bom ambiente de trabalho (Colet & Mozzato, 2019).

Sendo assim, as características observadas na literatura sugerem que a tecnologia é um elemento central da Geração Z.

LIDERANÇA NA GERAÇÃO Z: O QUE OS LÍDERES DEVEM PRESTAR ATENÇÃO PARA ATRAIR E RETER A GERAÇÃO Z.

Como a motivação está associada à autorrealização, isso não é exceção para a Geração Z. Apesar de serem imediatistas e almejarem rápido crescimento profissional, também buscam aperfeiçoamento e novas experiências. Essa geração também busca qualidade de vida, mudança

constante, sentir-se útil, aprender e inovar no ambiente de trabalho (Assis et al., 2022; Maurer, 2013).

De outro giro, os pequesisadores Fantini & Souza (2015) analisaram os motivadores de diferentes gerações e concluíram que a Geração Z valorizava certos aspectos de forma semelhante a outras gerações, como o salário, mas diferiam ao enfatizar a flexibilidade, a liberdade e a autonomia na realização das atividades.

Ademais, sob o contexto de uma estrutura de remuneração adequada, a Geração Z é conhecida por se preocupar com os valores que as empresas representam como um todo em termos de ética, sociedade e meio ambiente, por isso a gestão de valores também é importante para os colaboradores dessa geração (Botrel, 2021).

Outrossim, com esse conceito em mente é necessário preencher a lacuna que existe entre os valores organizacionais e pessoais da Geração Z. Empresas com valores mais tradicionais que ainda não se adaptaram ao mundo moderno podem ter muita dificuldade e perder competitividade, pois os jovens da Geração Z entram no mercado com novas expectativas, e se não encontrarem oportunidades de supri-las de alguma forma, isso afetará seu entusiasmo, então eles buscarão novas áreas para o seu desenvolvimento (Lima, 2021).

Nota-se, ainda que as enormes interações tecnológicas fazem com que passem muito tempo em mundos virtuais, limitando o tempo que dispõem para conversas e relacionamentos no dia a dia e na convivência. Características que os líderes devem respeitar e abordar adequadamente para motivar esses jovens a interagirem e integrar suas equipes de trabalho. Por isso, os líderes devem estar atentos e proporcionar oportunidades desafiadoras de aquisição de novos conhecimentos. Portanto, diante da presença cada vez maior desses jovens no mercado de trabalho, os líderes devem entender suas expectativas para saber como mantê-los na empresa (Assis et al., 2022).

É inegável que as empresas estão se adaptando e aprimorando seus processos de trabalho para reter e manter esses colaboradores, mas ainda há espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito às estratégias de gestão de pessoas para alinhar os interesses das diferentes gerações dentro do ambiente organizacional (Botrel, 2021).

CONTEMPORANEIDADE DAS EMPRESAS COM A GERAÇÃO Z

A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e trazendo grandes mudanças, obrigando as empresas a se adaptarem para atrair esses talentos, pois essa geração é muito exigente e busca organizações que valorizem não apenas suas características profissionais, como habilidades técnicas, mas também suas características pessoais como comunicação aberta, conectividade, dinamismo e globalização (Mendes, 2012).

Esses jovens talentos trazem habilidades promissoras que podem resolver os problemas mais complexos da atualidade, como habilidades técnicas, agilidade, praticidade, criatividade e forte capacidade de multitarefa (Lima, 2021).

Observa-se que diante dessa situação, os gestores contemporâneos atuam de forma efetiva e decisiva na gestão do capital humano de suas empresas para liderar gerações de forma ampla e coletiva por meio de processos de atração de talentos, motivação, reconhecimento, políticas de trabalho e remuneração de pessoas, mas com uma aposta cada vez maior na harmonia coletiva, nos times de líderes e em cada pessoa especificamente (Martins, 2021).

Portanto, está claro que os indivíduos da Geração Z desejam carreiras que ofereçam bons salários vinculados à flexibilidade e responsabilidade social da empresa. Portanto, o papel do líder e da organização é desafiador em atender esses colaboradores para atraí-los e retê-los no ambiente corporativo (Botrel, 2021).

DESAFIOS DOS LÍDERES CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO DE PESSOAS DA GERAÇÃO Z.

A convivência de diferentes gerações com diferentes características e aspirações em um mesmo ambiente de trabalho gera conflitos. Essa situação exige que o líder tenha habilidades de mediação de conflitos para liderar a equipe de maneira adequada, não refletindo na produtividade e na negatividade da equipe (Assis et al., 2022).

Nascida em um mundo digital, a Geração Z, que está presente nas organizações e representa um número significativo e crescente, domina as inovações tecnológicas e habilidades multifuncionais, o que torna suas vidas aceleradas. Porém, essa facilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo pode ser prejudicial, comprometendo sua concentração e tirando o seu foco (Lima, 2021).

Percebe-se claramente que os gestores e as empresas como um todo enfrentam novos desafios (Martins, 2021). Colet & Mozzato (2019) destacam que os colaboradores da Geração

Z se sentem desconfortáveis em ambientes monótonos e que cabe aos líderes desenvolverem estratégias como apresentar novos desafios, estimular a criatividade e abrir espaço para o surgimento de ideias inovadoras.

Além da necessidade de líderes que possam estimular os colaboradores a focarem em resultados, os gestores de hoje têm o desafio de capacitar novos líderes que possam aumentar a velocidade dos processos internos, fomentar o empreendedorismo, estimular a inovação. Os gestores devem buscar um clima organizacional que promova a diversidade em todos os níveis, onde o bem-estar emocional seja contínuo e ininterrupto (Martins, 2021).

Com efeito, é latente que gerir e liderar pessoas de diferentes gerações é um dos grandes desafios da gestão nas organizações modernas. Além disso, é um grande desafio para as empresas adquirir líderes que estejam prontos e equipados para gerenciar e reter funcionários da Geração Z (Soares, 2012).

PRÁTICAS DE GESTÃO NA LIDERANÇA DA GERAÇÃO Z

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais multigeracional, fica claro que, além de identificar práticas de gestão que facilitem a convivência de diferentes gerações, há a necessidade de formar líderes para gerir essas forças de trabalho (Assis et al., 2022).

De modo mais amplo, os líderes desses novos profissionais precisam saber direcionar suas tarefas, desmembrando projetos longos em pequenos pedaços para que esses jovens da Geração Z alcancem resultados rápidos e, consequentemente, recebam um feedback contínuo (Lima, 2021).

O planejamento de cargos, salários e programas tradicionais de atração e retenção de talentos não mais atendem às aspirações desta geração, com implicações preocupantes nas composições das organizações contemporâneas (Martins, 2021). Um ambiente de trabalho agradável é essencial para os Geração Z que gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho.

Ante o exposto, é de responsabilidade dos líderes proporcionar outras formas de recompensa além da financeira, como a capacitação profissional (Feitosa, 2021). Os gestores precisam cada vez mais investir em programas atraentes além de apenas uma boa remuneração e benefícios. Isso inclui o desenvolvimento organizacional, como qualificação e treinamento, já que esses jovens valorizam oportunidades de adquirir novos conhecimentos (Assis et al.,

2022). Os líderes precisam enfrentar essa realidade, considerando que, apesar de suas diferenças, todos os colaboradores precisam trabalhar e buscar objetivos em conjunto (Martins, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam investir no desenvolvimento de líderes e em estratégias de comunicação eficazes para ajudar a atrair e reter os indivíduos da Geração Z. Eles devem estar preparados para trabalhar com a diversidade geracional, respeitar suas diferenças e valorizar o potencial de suas equipes, incentivando oportunidades de troca de conhecimento entre as gerações mais antigas e mais jovens, refletindo assim, em uma força de trabalho multigeracional mais produtiva, e demonstrando a importância de uma comunicação eficaz entre líderes e liderados.

Em suma, as equipes são incentivadas a contribuir com suas ideias para soluções e atingir objetivos comuns, aplicar corretamente as metas insculpidos nas normas, e consequentemente, melhorar a diversidade com foco nos resultados positivos para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assis, P. R. P. F., Costa, F. A., Nakashima, T. B. G. da S., Dejavite, L. C., Alves, I. R., Teixeira, S. L., Lopes, A. C. T., & Porfirio, T. F. dos S. (2022). Os Desafios dos Líderes da Geração Z e o Papel da Comunicação. Em A Arte da Gestão. Letra e Forma Editora.

Botrel, F. M. (2021). Aspectos relacionados à liderança e motivação de equipes: A nova Geração Z no ambiente corporativo. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

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. https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020

Fantini, C. A., & Souza, N. C. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. Revista iPecege, Instituto Pecege, 1(3/4), 126–145.

Feitosa, V. (2021). Motivando a geração Z. Flórida: Must University.

Lima, D. J. de Q. (2021). A Geração Z: Suas características e motivações voltadas ao mundo organizacional. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

Martins, G. (2021). Administrar diferentes gerações: Nexo candente nas organizações contemporâneas. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: Contribuições para a gestão estratégica de operações [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Santa Cruz do Sul.

Mendes, T. (2012). Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. Revista Brasileira De Administração, 91, 52–54.

Soares, E. (2012). Carreira: Sua empresa está preparada para receber a Geração Z?

Thomas, C. (2015). Gestão de pessoas: Dificuldades de relacionamento entre líderes e liderados pela diversidade das gerações.