

**ARTIGO ORIGINAL**

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS PELA INSERÇÃO DA  
“GERAÇÃO Z” NO MERCADO DE TRABALHO**

**Bruna Cristina Boldrini**<sup>1</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha, Vila Velha/ES- Brasil

**Wellington Machado Lucena**<sup>2</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha, Vila Velha/ES- Brasil

**RESUMO – Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho.** O presente artigo tem como objetivo demonstrar os impactos da “Geração Z” no ambiente organizacional e as necessárias reestruturações realizadas a fim de inserir os representantes dessa geração nas organizações. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório. Realizou-se o estudo em duas organizações, uma do ramo de ensino superior e outra da construção civil, ambas com filial localizada em Vila Velha/ES. Na produção dos dados utilizamos questionários aplicados aos colaboradores das organizações e realizamos entrevistas junto aos gestores. Como aporte teórico selecionamos um conjunto de autores que trabalham com as teorias das relações humanas como Chiavenato (2010); De Souza (2010); Lauer (2011); Maximiano (2002); Shinyashiki (2009); Tiba (2009); Vergara (2009). Por meio da pesquisa foi possível compreender que os principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão da “Geração Z” envolve a necessidade de atrair e reter tais jovens, além de ser necessário reestruturar os modelos convencionais de gestão para modelos mais flexíveis e descentralizados.

**Palavras-chave:** Geração Z. Gestão de Pessoas. Organizações. Mudanças.

**ABSTRACT – Challenges faced by modern organizations by inserting the "generation z" in the labour market.** This article aims to demonstrate the impacts of "Generation Z" in the organizational environment and the necessary restructuring undertaken in order to include the representatives of this generation in organizations. Foi conducted a survey of qualitative exploratory nature. We conducted the study in two organizations, one branch of higher education and other construction, both with branch located in Vila Velha/ES. In producing the data we used questionnaires to employees of organizations and conducted interviews with the managers. As a theoretical contribution we selected a group of authors who work with theories of human relations as Chiavenato (2010); De Souza (2010); Lauer (2011); Maximiano (2002); Shinyashiki (2009); Tiba (2009); Vergara (2009). Through research it was possible to understand the main challenges faced by organizations in the management of "Generation Z" involves the need to attract and retain these young people, and may need to restructure conventional management models to more flexible and decentralized models.

**Keywords:** Generation Z. Personnel Management. Organizations. Changes.

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vila Velha (ES). e-mail: [brunaboldrini@hotmail.com](mailto:brunaboldrini@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando e Mestre em Educação Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Vila Velha/ES. e-mail: [msclucena@hotmail.com](mailto:msclucena@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história das organizações, os estudiosos da área como, por exemplo, Chiavenato (2010), se dedicaram a pesquisar as diferenças de comportamento da sociedade, dos profissionais e das empresas, na busca por entender as relações existentes entre eles e colaborar com novas possibilidades de gestão, considerando que o ambiente organizacional é orgânico e dinâmico, assim como a sociedade e as pessoas que dela participam.

Para Gouveia (2008), cada vez mais a forma de gestão das organizações será incerta e desafiadora, pois as mudanças e inovações da tecnologia apresentam vários problemas complexos que dificultarão a resolução dos problemas. Portanto, existe uma necessidade de adaptação das empresas à complexidade, dinamismo e imprevisibilidade do meio em que se insere.

Kullock (2010) conceitua gerações como, vários indivíduos nascidos na mesma época, influenciados por um contexto histórico que determinam comportamentos e atitudes que impactam na evolução da sociedade. Segundo Khoury (2009), a geração *Baby Boomers* é integrada por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964. A geração X são as pessoas nascidas entre 1965 e 1977. A geração Y é constituída por indivíduos nascidos entre 1978 e 1989. Para Lauer (2011) e Shinyashiki (2009), a “Geração Z” é composta por jovens nascidos em meados dos anos 90.

A “Geração Z”, também conhecida por “Geração Digital”, é caracterizada por pessoas familiarizadas com meios de comunicação, tais como internet, telefone celular, canais de televisão, vídeo games, *MP3 players* e demais tecnologias digitais, as quais permanecem conectadas mesmo quando saem de suas casas, utilizando as chamadas “redes móveis”. A principal característica dessa geração é “zapear”, ou seja, alternar frequentemente entre as tecnologias digitais mencionadas, motivo pelo qual foi nomeada “Geração Z” (DE SOUZA, 2010).

Desde o século passado, a forma de classificar gerações de épocas específicas e nomeá-las tem sido um hábito cada vez mais comum. Em vez de categorizar por idade, sexo e renda, a classificação por gerações é defendida por Serrano (2010), como “a mais correta” para definir alguém, mesmo com o passar dos anos, pois ela

permanece com suas denominações, independente de mudanças pessoais, faixas etárias ou econômicas.

Devido ao cenário de constantes evoluções tecnológicas vivenciadas pelas organizações, aliados à inserção das novas gerações no mercado de trabalho geram desafios e impactos para sua gestão. Como a “Geração Z” se adequa facilmente a essa evolução, as empresas precisam se adaptar a esse novo contexto. Portanto, o presente estudo foi desenvolvido a partir do seguinte questionamento: Quais são os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho?

Os levantamentos iniciais, baseados na literatura pertinente, apontam que as organizações têm que se adequar por meio de novas técnicas de gestão, bem como promover mudanças em sua cultura e modelo organizacional. A pesquisa proposta buscou, utilizando ferramentas de análise, identificar possíveis adaptações de tais práticas que possam beneficiar tanto as organizações quanto aos novos colaboradores.

A pesquisa objetivou investigar os impactos da “Geração Z” no mercado de trabalho e compreender as reestruturações necessárias para adaptação, devido à inserção dessa geração no ambiente organizacional. Desta forma, buscou-se caracterizar a formação da “Geração Z” e o seu perfil profissional, identificar as práticas organizacionais que atraem ou repelem esses profissionais e compreender os impactos nas organizações atuais pela composição das novas equipes de colaboradores formadas por representantes dessa geração.

Por meio de um estudo feito por Esteves (2009), foi detectado que existem conflitos entre as empresas e os jovens dessa nova era da informação. As organizações têm que se preparar para recebê-los e saber como lidar com esse fenômeno emergente nos últimos anos (ESTEVES, 2009 *apud* DIMENSTEIN, 2009).

Os resultados obtidos pela pesquisa podem, portanto, contribuir para que as organizações desenvolvam novos modelos de gestão, considerando esse novo perfil de colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são administradas a partir de um conjunto de ações que englobam a gestão financeira, gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico, entre outras. Mediante as mudanças e interferências do ambiente externo, as empresas perceberam que a gestão de pessoas é a área mais importante, pois por meio do desenvolvimento dos colaboradores, a organização será capaz de se adaptar, inovar e enfrentar os novos desafios apresentados pelo mundo moderno.

Chiavenato (2010) conceitua gestão de pessoas como contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a cultura, a estrutura organizacional, tecnologia utilizada e o estilo de gestão. Todo seu processo produtivo é realizado somente com a participação de todos os seus colaboradores, cada um contribuindo com algum recurso. As pessoas passam a ser parceiras da organização. Ele também defende a ideia de que a moderna gestão de pessoas compreende as pessoas como seres humanos que possuem personalidade própria, diferentes entre si e possuidoras de conhecimentos e habilidades diversas. As pessoas são como fontes de impulsos que dinamiza a organização e indispensáveis à sua constante renovação em um cenário de mudanças e desafios. As pessoas também são como parceiras de forma que podem conduzir a organização à excelência e ao sucesso, por sua dedicação, responsabilidade, comprometimento, dentre outros.

O autor menciona que na abordagem tradicional, o desenvolvimento era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal, apenas os níveis mais elevados. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores. Por isso, torna-se necessário movimentar as pessoas em várias posições na organização, para expandir suas habilidades, bem como prover oportunidades para que as pessoas desenvolvam seu potencial, para que possam desempenhar diferentes tarefas, além de oferecer aos colaboradores a oportunidade de participar de cursos e seminários para adquirir novos conhecimentos.

## 2.2 DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS

As pessoas cada vez mais se tornam a peça principal da organização. Portanto, em vez de apenas gerir essas pessoas, surge a necessidade de explorar seus talentos e desenvolvê-los dentro da organização. O modelo organizacional tradicional foi moldado no início do século XX, quando as organizações eram concebidas para durar “para sempre”, como se fossem perfeitas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. Mas os tempos mudaram, o ambiente que vivem as organizações se tornou instável e imprevisível e o modelo tradicional não funciona nessas condições. É preciso mudar para que as organizações possam ser competitivas na era atual (CHIAVENATO, 2010).

As mudanças em relação à gestão de pessoas anterior ocorreram devido às muitas transformações, exigindo uma ação rápida das organizações. Naquela época (há 30 anos), a abordagem de sistemas abertos dominava o mundo, a influência do ambiente era vista apenas como uma temática sociológica e a gestão de pessoas tinham suas ações voltadas apenas para atividades estritamente trabalhistas. Com a necessidade de mudanças, surgiu a abordagem contingencial, mostrando que o ambiente ocasiona várias transformações internas (econômica, social, política e de negócios). Essa nova abordagem também permite aos gestores um amplo envolvimento e participação por toda a estrutura organizacional (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), as organizações devem aprender a partir de pessoas, valores e sistemas, que permitem mudar e melhorar continuamente seu desempenho. As empresas e seus gerentes devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam manter sua competitividade. Para que as organizações tenham um processo de aprendizado contínuo é preciso que as pessoas descartem seus velhos modos de pensar, para adotar novos métodos de pesquisar. Os colaboradores devem expandir suas habilidades de criar e inovar. Os indivíduos devem trabalhar juntos para que possam compartilhar experiências e conhecimentos.

Para o autor, a era da informação é o período que começou no início dos anos 90, suas principais características são as mudanças, cada vez mais rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Essa era integra a televisão, o telefone e o computador, transformando o mundo em uma aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta em segundos e forneceu a condição para o surgimento da globalização. As organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças em um ambiente de intensas mudanças.

A sociedade moderna sofre várias alterações causadas pela interação de diferentes fatores antes inexistentes. Evolução tecnológica acelerada, integração na sociedade global, entre outros problemas. Muitas organizações não estão preparadas para enfrentar esses problemas, responsáveis por afetar e aumentar o número de variáveis que os gestores devem considerar em suas decisões (MAXIMIANO, 2002).

As empresas vivem mudando suas estratégias, redefinindo seus mercados e repensando suas estruturas. As mudanças ocorrem em uma velocidade muito grande. Hoje na era da informática e das telecomunicações, o que acontecia em anos passou a acontecer em segundos (VERGARA, 2009).

Segundo Vergara (2009): "Nesse mundo de mudanças tão rápidas, a grande estrela foi, sem dúvida, a tecnologia, através de computadores, celulares, robôs, dentre outros". A autora afirma que a tecnologia traz várias inovações e mudanças. Algumas dessas mudanças que vêm ocorrendo em escala global referem-se à necessidade de uma sociedade com mais informação e que se adapte ao acelerado desenvolvimento tecnológico, e também ao processo de globalização que ultrapasse as barreiras, antes limitadas. Tais mudanças geram incertezas e ambiguidades que desafiam a capacidade de adaptação das empresas.

Dessa forma, é necessário que os gestores e colaboradores inseridos nesses novos modelos organizacionais estejam aptos a utilizarem todo o potencial destas tecnologias.

Vergara (2009) defende a ideia de que a tecnologia impacta no ambiente de negócios e promove uma enorme mudança no fluxo e tratamento das informações. A influência da tecnologia, como por exemplo, a praticidade com que as pessoas

desenvolvem suas atividades, podendo conectá-las à empresa por meios eletrônicos, muda as relações de trabalho, fazendo com que as empresas precisem aprender a lidar com esses parceiros e controlar para alcançar os resultados. Nas atuais relações de trabalho, em vez do paternalismo há o compartilhamento de responsabilidades, no qual as empresas devem oferecer oportunidades para o desenvolvimento de seus colaboradores para que se preocupem com suas carreiras e comprometam-se com resultados, pois os valores emergentes da sociedade são a vontade de maior participação e a busca da autorrealização.

Têm surgido novas estruturas organizacionais reduzindo as barreiras que separam suas áreas internas. Várias equipes multifuncionais com bastante autonomia, também chamadas de equipes autogerenciadas, atuam nesse ambiente. Uma era que tem a informação como seu recurso, onde as pessoas tem mentalidade global, aceitam e lidam com as contradições da vida, lidam com o inesperado, encontram significado no trabalho, pessoas que tem um sonho e buscam transformá-lo em realidade. Pode parecer que essas características pessoais sejam capazes de facilitar o processo de influência, mas ainda assim os líderes enfrentarão desafios (VERGARA, 2009).

### 2.3 O PAPEL DOS GERENTES NAS ORGANIZAÇÕES

Gerir pessoas buscando obter o melhor resultado organizacional a partir do trabalho que elas realizam é um dos princípios básicos do Administrador. Lidar com pessoas no cotidiano organizacional não é uma das tarefas mais simples realizadas pelos gestores, muito pelo contrário, a administração de pessoas dentro de uma corporação é uma atividade extremamente complexa que requer habilidades humanas, técnicas e conceituais daquele responsável por essa tarefa.

Maximiano (2002) defendeu a ideia de que os gerentes são os protagonistas do processo administrativo. São os responsáveis pelas atividades de outros colaboradores nas organizações, também conhecidos como chefes. O modo como cada gerente atua com seus funcionários varia de acordo com a organização. Nas

empresas atuais os gerentes dividem sua autoridade com os demais funcionários. Há organizações em que a responsabilidade e a autoridade é passada não somente para um indivíduo, mas para grupos.

O papel dos gerentes nas organizações é de extrema importância, liderar vários tipos de colaboradores não é uma tarefa fácil. Portanto, eles precisam saber lidar com situações diversas, capacidade de gerenciar conflitos, manter um sistema de comunicação para possibilitar a eficácia da organização.

Na área de administração, uma pessoa motivada é aquela que tem alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. Por isso, é de grande interesse entre os administradores entender como motivar uma pessoa para que ela cumpra com os seus deveres e não siga contra os interesses da organização. A adaptação ao mundo exterior compreende as relações com outros grupos e a sobrevivência. A análise da cultura é uma forma de conhecer como os grupos resolvem essas dificuldades. O estudo da cultura é utilizado para entender as organizações e suas diferenças (MAXIMIANO, 2002).

São considerados três fatores que as pessoas desejam na organização e que podem contribuir para um melhor clima organizacional. Equidade, perceber que os superiores são justos na sua relação com a estrutura social. Realização, esse é o fator mais relevante para os colaboradores, ser considerado e respeitado na atividade que realiza. E por último o companheirismo, mesmo que haja a competição dentro da organização, as pessoas sempre buscam uma boa relação com os demais para que possam ser ajudados futuramente. Dessa forma, o gestor deve estar preparado para identificar ruídos nos relacionamentos entre os membros, visando ao melhor clima possível para assegurar um bom desenvolvimento dos trabalhos na organização (ARAUJO; GARCIA, 2009).

#### 2.4 AS MUDANÇAS NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O cenário administrativo se modifica constantemente de acordo com o enfoque na gestão de pessoas que visa entender a diversidade dos indivíduos, que é um fator



importante no processo de administrar as organizações. Além de planejar, desenvolver e monitorar as relações de trabalho com seus colaboradores, busca a satisfação e bem-estar dos seus funcionários. O clima organizacional, originado a partir da cultura organizacional, impacta diretamente nesses aspectos.

Para Maximiano (2002), o entendimento das diferenças individuais é importante em muitos aspectos. Compreender como as pessoas são e como agem, ajuda a tomar decisões como, liderar equipes, características que influenciam nos processos das organizações e que é necessário estabelecer limite entre elas.

Por isso, é crucial conhecer as características e diferenças individuais de cada pessoa, pois esses fatores afetam diretamente na forma como os colaboradores executam suas atividades. Obter mais conhecimento sobre os funcionários ajuda no processo de interação.

A cultura é um fator muito importante, uma de suas funções é saber lidar com as relações entre os membros da organização e como interagir e resolver conflitos na convivência interna. As relações humanas nas organizações são necessárias para analisar e verificar qual o melhor caminho dentre a responsabilidade e a liberdade individualizada ou colocada sobre o grupo (MAXIMIANO, 2002). A análise da cultura organizacional é uma tarefa complexa, mas essencial para que os novos integrantes da organização possam entender a cultura e aprender a comportar-se de acordo com o proposto.

## 2.5 AS DIFERENTES GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Diante do contexto de grandes avanços em que as organizações enfrentam em um ambiente de trabalho, saber como interagir e lidar com as pessoas de diferentes pensamentos e valores das várias gerações é o grande desafio das empresas. Vários fatores geram conflitos entre as gerações como, diversidade de culturas, crenças e ideologias.

Dessa forma, o convívio dessas diferentes gerações que são essenciais para as tomadas de decisões de um mesmo problema, decisões essas que devido às diferenças entre elas, são tomadas de modos diferentes pela visão de uma solução de cada um, acaba ocasionando disputas que podem ser prejudiciais ao ambiente de trabalho.

### **2.5.1 Baby Boomers**

Khoury (2009) diz que a geração *Baby Boomers* é integrada por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964. É a geração mais otimista entre as décadas de 60 e 70. São acostumados a aceitar o comando e controle de seus gestores. Também são habituados a trabalhar bastante e não costumam reclamar do estilo de liderança de seus superiores, mesmo desconfiando desse método. Normalmente permanecem por muito tempo no mesmo emprego.

Robbins (2005) cita que os integrantes dessa geração ingressaram nas organizações entre os anos de 1965 e 1985. Suas principais características são: fiéis as suas carreiras, sucesso, realização e rejeitam o autoritarismo, sendo assim, essa é uma das grandes divergências entre a geração dos *Baby Boomers* e os seus antecessores, geração dos veteranos, que respeitavam o autoritarismo e eram leais à organização.

### **2.5.2 Geração X**

Segundo Khoury (2009), são as pessoas nascidas entre 1965 e 1977. É a geração em que a segurança de um emprego tornou-se raridade. Devido a essa circunstância tiveram que crescer profissionalmente com seus próprios recursos em um entorno cheio de instabilidade. Possui uma visão empreendedora, foco nos resultados. Foi necessário que eles ampliassem seus conhecimentos em relação a novas tecnologias, para se manterem no mercado de trabalho. Outra característica é a habilidade para realizar mais tarefas individuais do que trabalhar em equipe.

Comparados aos *Baby Boomers*, são menos leais às empresas. O que eles mais valorizam são o dinheiro e os benefícios, apesar de procurarem obter um equilíbrio com a vida pessoal. Esses comportamentos e valores criam modificações nas empresas.

### **2.5.3 Geração Y**

Conforme apresentado por Khoury (2009), a geração Y é constituída por indivíduos nascidos entre 1978 e 1989. Essa geração é conhecida como “geração do milênio”. Para Engelmann (2007), a geração Y é conhecida também como “*generation why*”, a “geração do por que”. A tecnologia está presente em suas vidas, também celulares, *blogs*, *e-mail*, e outras.

O avanço da tecnologia influenciou bastante a geração Y. Essa geração contraposta com as anteriores mostra-se mais paciente, confiante e mais propícia a valorizar a educação, além de ser formada por jovens com maiores habilidades e integração com as tecnologias virtuais. Portanto, podem apresentar maior facilidade e competência que seus próprios gestores (KHOURY, 2009).

### **2.5.4 Geração Z**

Essa geração é composta por jovens nascidos em meados dos anos 90, em contato com o mundo globalizado, são extremamente tecnológicos e muito familiarizados com a internet. São caracterizados pela letra Z, originada do termo “zapear”, ato de mudar de forma rápida e repetidamente o canal de televisão ou frequência de rádio pelo controle remoto, descrito por Lauer (2011) e Shinyashiki (2009). Essa capacidade de alternar rapidamente e constantemente, foram as principais características que denominou esses jovens.

Para Tiba (2009), essa geração tem uma forma diferente de como encarar o mundo, pois eles pensam e agem de um modo diferente das gerações anteriores. Eles não

gostam da hierarquia convencional, onde devem ser totalmente subordinados ao seu superior. Na verdade, costumam conversar mais com seu chefe, ter um relacionamento mais participativo.

Segundo Tiba (2009), em entrevista: “o cérebro dessa “Geração Z” funciona bem no contar de 1 até 3, sem passar pelo 2, o que não é compreensível por um professor, bem como por um chefe, ou seja, que uma pessoa pule uma etapa, vá direto e já passe para um terceiro nível. Então não tem como os dinossauros resistirem. Eles vão resistir enquanto estiverem no poder, mas esse poder vai cair quando a eficiência do digital chegar num mesmo nível”, finaliza o psiquiatra infantil.

Tapscott (2010) apresenta algumas das atitudes que diferenciam a “Geração Internet” ou “Geração Z” das demais gerações. Liberdade para experimentar coisas novas; customização dos produtos e das experiências de compra; escrutínio, sempre buscando checar informações; integridade como sinônimo de lealdade e transparência; colaboração, principalmente por meio de tecnologias digitais; entretenimento é associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho; velocidade é uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas; inovação é um modo contínuo para a “Geração Internet”.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo, classificada quanto aos objetivos, bem como exploratória, considerando que, de acordo com Gil (2008), busca maior proximidade com o fenômeno a ser estudado tornando-o mais explícito, o que possibilita a construção de hipóteses.

Quanto aos métodos, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Gil (2008) caracteriza o estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade a qual se analisa profundamente. O estudo de caso teve como campo de pesquisa duas organizações com filial localizada no estado do Espírito Santo. As organizações pertencem a segmentos de mercado diferentes, pois dessa forma a pesquisa não privilegiará nenhuma atividade de trabalho em específico.

Foram utilizados questionários, roteiros semiestruturados de entrevista técnica para coletar dados junto aos sujeitos definidos para a pesquisa. Junto aos colaboradores pertencentes à “Geração Z”, foram aplicados questionários compostos por perguntas abertas e fechadas, no intuito de se obter informações individuais. As entrevistas foram realizadas junto aos gestores das organizações com o objetivo de verificar como esta lida com esse perfil de colaboradores, assim como as principais dificuldades encontradas na sua gestão.

Os dados coletados foram analisados a partir do modelo de categorização, o que possibilita maior flexibilidade na seleção e organização das categorias de análise de pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999). Dessa forma, os dados foram confrontados entre si e com os pressupostos teóricos da pesquisa, na perspectiva de contribuir para uma melhor compreensão dos impactos gerados nas organizações pela entrada de profissionais da “Geração Z” no mercado de trabalho.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS**

A pesquisa foi realizada em duas organizações, denominadas por “Alfa” e “Beta” no intuito de garantir seus anonimatos. Ambas são do setor privado e estão localizadas no município de Vila Velha, ES. Foram escolhidas devido à representatividade no segmento em que atuam e por possuírem colaboradores de gerações distintas, contribuindo assim para a realização deste trabalho.

A Alfa é uma empresa do ramo de construção civil que, desde sua fundação, em 1974, promoveu centenas de empreendimentos de sucesso. A empresa articula o negócio imobiliário e sua maior competência é transformar terrenos em projetos bem sucedidos, oferecendo um alto valor para seus clientes. Ela também entrou no ramo de Shopping Centers. Até 2014, já possui mais de 8 shoppings, onde ela participa de todas as fases: construção, incorporação e administração.

A Beta é uma empresa do ramo de ensino superior, fundada desde 1970. Uma das maiores organizações privadas de ensino superior do Brasil em número de alunos matriculados, ela acredita na transformação da sociedade por meio da educação. Trabalha para que seus alunos sejam agentes de mudança – em suas comunidades, em seu desempenho profissional e em suas famílias – e atua no desenvolvimento das comunidades em que está presente por meio, sobretudo, da difusão do conhecimento. Oferece 86 diferentes cursos presenciais e a distância de Graduação nas áreas de Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas, 110 cursos de Pós-Graduação lato sensu, cinco cursos de Mestrado e três cursos de Doutorado, bem como cursos livres e voltados para a educação corporativa.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para levantamento dos dados foi realizada uma entrevista com os gestores da empresa Alfa e da empresa Beta, com o objetivo de realizar uma análise qualitativa dos assuntos relacionados à entrada da “Geração Z” em suas organizações. Em seguida, foi aplicado um questionário aos profissionais da geração abordada para obter informações de como eles se comportam e reagem no ambiente corporativo.

O primeiro ponto abordado junto aos gestores se refere à habilidade dos jovens em desenvolver suas tarefas mais rapidamente do que as outras gerações. Percebeu-se que em atividades que envolvem habilidades técnicas voltadas a novas tecnologias, eles tendem a ter um melhor desempenho e velocidade. Segundo De Souza (2010), a “Geração Z” é caracterizada por pessoas ligadas aos meios de comunicação e às tecnologias digitais, os quais sempre permanecem conectados. Denota-se que esta geração está mais preparada para lidar com os avanços tecnológicos que as organizações estão vivenciando, fator que a coloca em vantagem sobre as gerações anteriores, que comumente possuem maiores dificuldades para acompanhar e se relacionar com mudanças nos modos e ferramentas de trabalho.

Foi identificado que essa geração se difere das outras por ser mais imediatista, ansiosa, questionadora, ter mais disposição e não aceitar bem a hierarquia e subordinação, consideradas ultrapassadas. Percebe-se que esses jovens preferem

meios mais rápidos de utilizar as informações, sendo, portanto, cada vez mais necessária uma estrutura organizacional descentralizada para atender ao fluxo de demandas dos novos profissionais.

No relacionamento com as gerações anteriores, conflitos de ideias e atitudes se mostraram presentes. Compreende-se, a partir de Chiavenato (2010), quando menciona que a gestão das pessoas deve compreender que os indivíduos possuem personalidade própria, conhecimentos e habilidades diversas e são diferentes entre si. Dessa forma, torna-se necessária uma gestão mais próxima dos colaboradores, para que seja possível entender suas diferenças e transformá-las em pontos positivos, em benefício de ambas as partes.

Foram também abordadas as melhores formas de trabalhar com diferentes faixas etárias em um mesmo setor. Segundo os gestores, seria necessário esclarecer a hierarquia do setor, acompanhar o clima do ambiente de trabalho, aproveitar os pontos positivos individuais, alinhar os objetivos do negócio e garantir disciplina nos processos. Maximiano (2002) defende que é importante entender as diferenças individuais, compreender como as pessoas são e como agem, para tomar as melhores decisões e saber como liderar as equipes. Sendo assim, os gestores devem se atentar ao modo como lidam com as diferentes gerações em seu ambiente organizacional, tentando extrair o máximo de cada personalidade.

Os gestores apontaram ainda vantagens na diversidade de gerações dentro do mesmo grupo de trabalho, pois promove a troca de aprendizado e maior interação entre as áreas, bem como diferentes formas de resolver problemas, cada um contribuindo com sua experiência, formação e modo de pensar. O argumento reforça a ideia de Chiavenato (2010) de que os indivíduos devem trabalhar juntos para que possam compartilhar experiências e conhecimentos. Os gestores devem perceber que é muito importante manter sua equipe interagida de forma que possam agregar conhecimentos para a resolução dos possíveis problemas.

Por outro lado, foi observado que algumas empresas ainda não estão preparadas para absorver o jovem recém-formado, a exemplo da falta de um programa de

*trainee*. Identifica-se que se faz necessário um programa que capacite e prepare esses jovens para se adaptarem às suas atividades, fazendo com que esse propósito se torne um diferencial competitivo para a empresa.

Na pesquisa realizada junto aos colaboradores da “Geração Z”, identificou-se que atuam na empresa e/ou exercem atividade remunerada há menos de quatro anos, pretendem permanecer em seus locais de trabalho por, pelo menos, mais quatro anos, bem como desenvolver novos conhecimentos ou serem promovidos. Em relação ao futuro profissional, 45% querem assumir um alto cargo, 30% pretendem ser aprovados em um concurso público e 25% desejam atuar como empresários. A partir desses dados, é possível analisar que esses profissionais recém-formados, em ingresso no mercado de trabalho, já anseiam por grandes projetos e desafios.

Quando questionados sobre a importância da figura do chefe para a realização do seu trabalho, foi observado que não a consideram tão importante. A exemplo dos gestores, os jovens também concordaram que existem conflitos entre as gerações diferentes, principalmente de atitudes e ideias. Identifica-se que esses jovens não se adequam aos conceitos de uma estrutura verticalizada, preferem ter mais autonomia e ter mais liberdade em se comunicar com seus superiores.

Pontuaram que uma organização boa para se trabalhar deve ser flexível e participativa. Também abordaram que as empresas em que trabalham favorecem seu potencial criativo e os estimulam a inovar no trabalho, embora a maioria tenha afirmado que não possui acesso livre à internet, redes sociais e outros sites de entretenimento. Nesse contexto, os meios de comunicação preferíveis por eles para realização de suas atividades são: e-mail, programas de mensagem interno, *whatsapp* e *skype*. Percebe-se que esses indivíduos querem ter mais acesso aos canais que utilizam em seu dia-a-dia, ser estimulados e reconhecidos pelo que fazem.

Grande parte dos entrevistados disse que a empresa não promove ações de sinergia entre os colaboradores e não possui área destinada ao lazer dos funcionários. Além disso, consideraram suas empresas burocráticas, inclusive em procedimentos simples, apontando ainda a falta de comunicação entre os setores, estrutura organizacional vertical, excesso de regras e normas e lentidão no fluxo dos



processos. Quanto aos objetivos corporativos, muitos os desconhecem. Tais pontos abordados precisam ser analisados com atenção pelos gestores, pois é perceptível que a falta de interação entre os funcionários pode resultar em conflitos no local de trabalho. Além disso, é necessário apresentar aos colaboradores, de forma mais clara, os objetivos, valores, missão e visão do negócio, pois quase todos alegaram não conhecê-los, o que acaba prejudicando na realização das atividades e comprometimento dos funcionários.

Todos consideraram muito importante a liberdade de expressão e de atitude no ambiente de trabalho. Abordaram que se sentem estimulados a buscar novos conhecimentos fora da organização e sentem que seu trabalho é importante para o sucesso corporativo. Para tanto, ratificaram a oportunidade de participar de treinamentos promovidos pela empresa e alegaram receber todas as informações necessárias para a realização de suas atividades. Esses dados demonstram a importância de motivar, reconhecer e incluir esses jovens no ambiente organizacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar e analisar os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho. De acordo com a literatura pertinente, na qual se baseia o referencial teórico do artigo, a geração abordada possui as seguintes características: são extremamente tecnológicos, muito familiarizados com a internet, não aceitam a hierarquia convencional, além de serem muito velozes e inovadores.

Com base na pesquisa realizada nas organizações “Alfa” e “Beta”, é possível identificar que as organizações precisam reestruturar sua forma de gestão, pois, mediante ao perfil dos novos colaboradores, a cada dia mais conectados e influenciados pela tecnologia, deve-se propiciar a estes um ambiente mais participativo e com maior autonomia, esclarecer melhor os objetivos do negócio,

trabalhar em uma estrutura descentralizada, dar mais liberdade de expressão, fazer uso dos meios tecnológicos disponíveis, acompanhar as atualizações do mercado, propor atividades de maior interação e lazer para os funcionários em geral, independente de sua geração.

Esses jovens cada vez mais querem alcançar altos cargos e em pouco tempo. Como não se apegam aos seus empregos, quando não satisfeitos, logo buscam outras oportunidades, fazendo com que o índice de rotatividade nas empresas aumente significativamente. O maior desafio está em como atrair e reter esses talentos. As empresas precisam conceder a eles atividades desafiadoras e reconhecimentos perante suas tarefas desenvolvidas. Outro grande desafio é fazer com as diferentes gerações trabalhem juntas, aliando a experiência dos mais velhos com a facilidade de lidar com a tecnologia dos mais novos.

É possível, pois, concluir que as pessoas são o alicerce de uma organização, motivo pelo qual as empresas devem estar atentas a essas informações e a esse grupo de jovens que, a cada dia, tende a mudar e estabelecer um novo padrão de trabalho. É preciso ser flexível às mudanças e fazer delas um diferencial positivo perante aos concorrentes, no anseio por uma maior competitividade no mercado de trabalho, frente aos desafios cotidianos do mundo globalizado.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE SOUZA, Rui Antoni. **Revista Mundo Jovem**. Outubro 2010.

DIMENSTEIN, Gilberto. **O futuro do emprego**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://aprendiz.uol.com.br/content/cliphepreh.mmp#topo>. [Acesso em: 10 mar. 2014].

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?**. 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4696>. [Acesso em: 03 abr. 2014].

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, Eliezer. **Perspectivas futuras da Administração**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/perspectivas-futuras-da-administracao-parte-i/26253/>. [Acesso em: 10 mar. 2014].

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2.ed. São Paulo. Senac, 2009.

KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?**. 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>. [Acesso em: 10 mar. 2014].

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LAUER, Caio. **A chegada da “Geração Z” no mercado de trabalho**. Portal Carreira & Sucesso. 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-nomercado-de-trabalho>. [Acesso em: 03 abr. 2014].

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. **“Geração Z”**. 2010. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm). [Acesso em: 25 out. 2013].

SHINYASHIKI, Eduardo. **A “Geração Z” e o mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-geracao-z-e-o-mercado-detrabalho/25973/>. [Acesso em: 03 abr 2014].

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. (tradução de Marcelo Lino). Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TIBA, Içami em entrevista ao Portal Carreira & Sucesso. **Conheça a “Geração Z”**. 2009. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracaoz>. [Acesso em: 03 abr. 2014].

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.