

**ADMINISTRAR DIFERENTES GERAÇÕES: NEXO CANDENTE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**  
*MANAGING DIFFERENT GENERATIONS: A SINGABLE IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS*

v. 10, p. 01-10, out. 2021

Submetido em: 26/10/2021

DOI: 10.51473/rcmos.v10i10.181

Aprovado em: 27/10/2021

*Geisse Martins*<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre os desafios dos administradores contemporâneos em gerenciar pessoas de gerações distintas dentro das organizações. Os problemas de conflitos entre as gerações, via de regra, estão presentes nas empresas e com o ingresso da Geração Z e suas características específicas percebeu-se uma maior dissonância nas relações de trabalho. O estudo proporcionou uma análise mais direcionada sobre a Geração Z com seu *modus vivendi*, suas motivações e suas aspirações em relação ao trabalho. Vale destacar que elementos como as novas tecnologias digitais da informação e do conhecimento ajudam no conhecimento e no manejo dos pontos nevrálgicos da gestão de pessoas, que agora precisa envidar esforços e implementar novas propostas para atrair e reter os talentos. A pesquisa foi realizada de forma exploratória, com uma metodologia apoiada na observação dos fatos sociais contemporâneos e apoiado em pesquisa bibliográfica, proporcionou uma imersão em questionamentos lancinantes que fazem parte não somente de planejamentos de curto e médio prazos quanto à gestão de pessoas, como também nas novas possibilidades de estratégias voltadas à transdisciplinaridade e às ecologias de ordem

social, econômica e psicológica, somando-se a novas tecnologias digitais para municiar aos administradores para impelir lideranças melhor preparadas para atuar em mundo dinâmico e em constante mutação.

**Palavras-chave:** Conflitos. Gerações. Geração Z. Relações de trabalho. Empresas

### ABSTRACT

This article presents a study on the challenges of contemporary administrators in managing people from different generations within organizations. The problems of conflicts between generations, as a rule, are present in companies and with the entry of Generation Z and its specific characteristics, a greater dissonance in labor relations was noticed. The study provided a more focused analysis of Generation Z with their *modus vivendi*, their motivations and their aspirations towards work. It is worth noting that elements such as the new digital information and knowledge technologies help in the knowledge and handling of the critical points of people management, which now needs to make efforts and implement new proposals to attract and retain talent. The research carried out in an exploratory manner, with a methodology supported by the observation of contemporary social facts and supported by bibliographical research, provided an immersion in nagging questions that are part not only of short and medium-term planning

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em: Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/ Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia

Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestrando em Administração pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

regarding people management, but also in new possibilities for strategies aimed at transdisciplinarity and at social, economic and psychological ecologies, adding to new digital technologies to provide administrators with the impetus for leaders better prepared to act in a dynamic and constantly changing world.

**Keywords:** Conflicts. Generations. Generation Z. Labor relations. Companies

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas são fundamentalmente formadas por indivíduos, cujas diferenças consubstanciam e formam seu tecido social. Nessa linha de pensamento, vale destacar que ocorrem as diferenças relacionadas às gerações de pessoas dentro das organizações e que elas podem apresentar tanto vantagem competitiva como desafios, que precisam ser observados e administrados.

Os empreendimentos enquanto estrato de representatividade social, ainda que juridicamente, são entidades representativas, mas com existência própria, compostas por pessoas, e carregam em suas estruturas alguns conflitos, tal qual na vida de forma geral. Nessa direção, os gestores ou administradores contemporâneos, para gerenciarem pessoas de modo eficaz, precisam entender a complexidade desse processo, considerando que nas organizações, dentro dos *locus operational*, gerações distintas que não somente fazem coisas de maneiras diferentes como também aprendem distintamente.

Ou seja, quando se trata do trabalho e da necessidade de se criar times ou equipes, é fundamental considerar que as gerações possuem características e comportamentos em que a identidade de sua geração influencia diretamente em suas ações, decisões e também no *modus operandi* em suas atividades laborais desenvolvidas. Grub (2018, p. 10) afirma que:

Em vez dos ciclos anteriores de gerações sucessivas, as empresas estão deparando, cada vez mais, com quadros de pessoal que abrangem faixas de idades cada vez mais amplas. Os líderes seniores, os gestores e os profissionais de RH devem gerenciar um quadro de pessoal mesclado, abrangendo quatro gerações, com ideias muito diferentes sobre ética de trabalho, equilíbrio trabalho-vida, objetivos de carreira de longo prazo, e outras questões.

Com efeito, gerenciar pessoas advindas de gerações distintas é um desafio lancinante para os administradores contemporâneos, pois as pessoas possuem características e propriedades singulares e, por vezes, diametralmente opostas, e quando se trata de gerações diferentes isso se acentua. Os líderes precisam trabalhar essa realidade, considerando que, apesar das

diferenças, todos os colaboradores necessitam construir trabalhos e perseguir objetivos conjuntamente. Somada a essa complexidade, há novos contextos de tecnologias digitais da informação e conhecimento (TDICs) e não mais existe a definição precisa de “princípio e fim” e os pensamentos cartesianos que conduziram as empresas até os dias atuais já não são suficientes para auxiliar no embasamento para tomadas de decisões acerca da gestão de pessoas e suas respectivas gerações de origem.

Dentre o conjunto de pessoas nas organizações, a geração classificada como Z é a que cresce cada vez mais em relação à quantidade nos postos de trabalho, trazendo novos desafios e paradoxos para as lideranças, inclusive em relação às antigas políticas de remuneração e à motivação. Novos paradigmas se instauram e antigas métricas não dão suporte para rompê-los.

No afã de entender esse cenário que se apresenta em relação ao gerenciamento de pessoas, quando é absolutamente necessário considerar as características de cada geração, é imposto aos administradores algumas questões a serem respondidas:

- Quais as características da Geração Z e quais as ações que as empresas precisam desenvolver para compreender e atender a esse novo *modus vivendi*?
- Qual o diagnóstico em relação à satisfação dessas pessoas e quais ações efetivas são praticadas pelas organizações para atingir essas satisfações?
- O que vem sendo feito em relação à liderança de pessoas da Geração Z e quais as políticas de remuneração e as vantagens oferecidas pelas organizações para atrair e reter talentos dessa geração?

Para tanto, utilizou-se a metodologia qualitativa, a partir da observação de fatos sociais e econômicos contemporâneos e da análise do contexto atual das organizações bem como de referências bibliográficas que versam sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

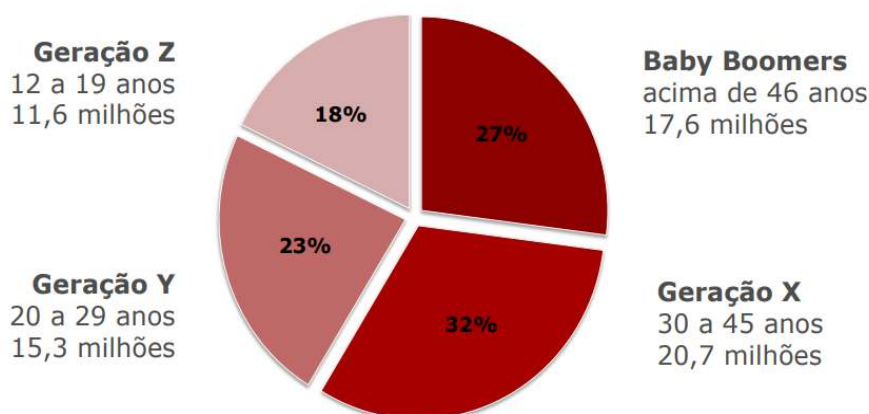
No contexto da contemporaneidade das organizações que estão instaladas no epicentro de mudanças exponenciais (sociais, filosóficas, tecnológicas, financeiras), gerenciar pessoas é agora um ponto fulcral e cada vez mais complexo e desafiador, uma vez que há uma mescla de gerações de pessoas, o que provoca um choque cultural geracional e alguns conflitos candentes. Em um passado recente, havia uma dinâmica de substituição das gerações nos postos de trabalho, dinâmica essa que não acontecia de forma linear, mas justaposta - uma geração se

retirava do cenário e cedia lugar (ainda de forma gradual) para a geração seguinte. Em virtude dos avanços da medicina e das tecnologias de forma ampla e geral, novas regras de contratos de trabalho e políticas de seguridade social têm tomado novas formas, interferindo na dinâmica e no tempo de trabalho, ambos estão cada vez mais dilatados dentro das organizações e movimentam grandes transformações.

Tais transformações integraliza os aspectos demográficos e culturais e metamorfoses, não somente no mercado transacional de produtos e serviços, mas, também, nos postos de trabalho. Agora, o que se observa é um mosaico de gerações e o uso intenso, maciço e aplicação de (TDICs), que é pervasiva, reverbera no coração pulsante dos negócios, e é utilizada como ferramenta no labor diário dentro das organizações.

A Figura 1 mostra as gerações (Baby Boomers Geração X, Geração Y e Geração Z), com suas respectivas idades, sua representatividade, com destaque para a participação e o crescimento da Geração Z no contexto social do Brasil.

Figura 1 – As gerações e sua representatividade no Brasil



Fonte: [www.Ibope.com.br](http://www.Ibope.com.br). Acesso em: 18 ago. 2021

A partir do que foi mostrado na Figura 1, tem-se que Geração Baby Boomers, que é formada por pessoas acima de 46 anos e sua principal características é a valorização do trabalho, da ascensão da carreira profissional para se garantir a construção de um bom patrimônio. Quase sempre permanece no mesmo emprego até a aposentadoria.

Já a Geração X diz respeito às pessoas na faixa etária entre 30 e 45 anos. Possui um perfil mais conservador, são pessoas pouco ousadas, entretanto a primeira a experimentar os avanços tecnológicos. Assim como a Geração Baby Boomers, valorizam a busca pela ascensão

de cargos no empreendimento no qual trabalham e geralmente ficam muito tempo na mesma organização.

Quanto à Geração Y, também conhecida como **Millenials**, compreende indivíduos entre 20 e 29 anos. Eles são mais exigentes em relação às funções que eles desempenham no trabalho e não têm receio de trocar de emprego ou optar por desenvolver algo que realmente lhe dê satisfação tanto profissional como pessoal.

Especificamente sobre a Geração Z, também chamada de Centennial, diz respeito às pessoas entre 12 e 19 anos e praticamente desde o nascimento já estão conectadas pelas tecnologias digitais. É importante ressaltar que esse contingente participa do consumo de forma geral, bem como, cada vez mais, ocupa os postos de trabalho e possui lugar de destaque nas organizações. São multitarefas, independentes, imediatistas e exigentes, inclusive em relação às funções que desempenham nas empresas

Diante desse cenário, os administradores contemporâneos, ao gerenciarem e supervisionarem o capital humano das empresas, têm criado ações efetivas e assertivas para conduzir as gerações com processos de atração de talentos, motivação, reconhecimento, políticas de cargos e salários, de forma ampla e coletiva, mas com foco, cada vez mais na harmonia coletiva, nos times de líderes e em cada pessoa especificamente.

Essa nova forma de conceber a gestão de pessoas orienta-se pela linha do tempo das gerações que agora compõem o corpo estrutural das organizações, sendo que cada uma dessas gerações apresenta características peculiares, como já mencionado. Especificamente sobre a Geração Z, Prensky (2001, p. 1) os denomina como nativos digitais em virtude dos usos e vivências com as novas tecnologias digitais:

Eles passaram a vida inteira cercados e usando computadores, vídeo games, tocadores de música digitais, câmeras de vídeo, telefones celulares, e todos os outros brinquedos e ferramentas da era digital. Em média, um aluno graduado atual passou menos de 5.000 horas de sua vida lendo, mas acima de 10.000 horas jogando vídeo games (sem contar as 20.000 horas assistindo à televisão). Os jogos de computadores, e-mail, a Internet, os telefones celulares e as mensagens instantâneas são partes integrais de suas vidas.

Como estão circundados por novas tecnologias também possuem uma sobrecarga (*overload*) de informações e uma necessidade extremada de interação e de exposição de opinião. Por vezes, são desapegados de fronteiras geográficas e possuem uma percepção mais ampla de mundo. A ansiedade é uma característica dessa geração que, com agudo pragmatismo, claudica no quesito de intimidade e nas interações sociais. Possuem baixa confiança nos

programas de seguridade social (que sofre impactos de toda ordem e direção), de tal modo que procuram ser independentes com foco em suas valorizações do crescimento profissional e miram seus esforços em empreendimentos pessoais.

Somada à falta de experiência e superproteção familiar possuem baixa concentração tendem a florescer e apresentar resultados em estruturas mais contemporâneas. Na Figura 2, encontram-se as principais características da Geração Z.

Figura 2 – Principais características da Geração Z



Fonte: elaborada pelo autor com base em Grubb (2018)

A Figura 2 mostra que a Geração Z apresenta algumas características próprias, como ser hiper conectada, pragmática, socialmente progressista e apresentar baixa concentração. Com o advento dessa geração dentro das organizações, que ocupa cada vez mais espaços, e com o encontro de outras duas gerações (Geração X e a Geração Y), os conflitos são inerentes e impõem novas estratégias para os líderes e para as organizações como um todo. Além de promover a paz social e de convivência, os líderes precisam motivar e capacitar as três gerações para desenvolver áreas específicas, por meio das seguintes ações:

- assumir riscos promovendo inovação e disrupção;
- desenvolver o empreendedorismo endógeno;
- buscar o engajamento social para satisfazer os *stakeholders*;
- estabelecer a celeridade nos processos internos e;
- compreender e trabalhar com orçamentos finitos e restritivos.

Com efeito, a diversidade que as gerações apresentam dentro dos locais de trabalho podem também ser convertidas em vantagem competitiva, isto porque os gestores podem estimular um volume maior e mais amplo de variedades de ideias, com vários pontos de vista e uma forma diversificada de pensamentos e de vivências. Outro ponto interessante para os administradores é o de poder usar sua base de conhecimento interna (habilidades, competências, produtos e serviços) para avaliar a sua base de conhecimento externa (mercados e consumidores). Ou seja, líderes antenados com essas perspectivas podem transformar problemas em oportunidades, como orienta Grub (2018, p. 54):

Os líderes seniores devem engajar-se na maneira de apoiar e encorajar a inovação em todos os níveis e em todo o âmbito da organização! A inovação só pode florescer em um local de trabalho que fomente uma cultura de inclusão e acolha de bom grado as ideias e as sugestões de todos, independentemente da idade e de outras características pessoais. Essa cultura valoriza as experiências e as perspectivas dos trabalhadores de todas as faixas etárias e os mantém focados no futuro da empresa.

Um fator importante em que os líderes precisam ter atenção é o de compreender as satisfações dos colaboradores, em especial o da Geração Z, que apresenta um elevado índice de rotatividade dentro das organizações, sendo que sua permanência não ultrapassa os quatro anos. Não basta apenas atrair os talentos, é preciso ações eficazes para reter e desestimular a rotatividade nos postos de trabalho (*Turn Over*).

Nesse sentido, a direção das organizações, que são responsáveis por elaborar políticas de remuneração, promoção e reconhecimento, objetivam mitigar a fuga desses “cérebros jovens”. É importante que se instituem ações conjuntas estimulando sinergia entre os departamentos, bem como uma aproximação da liderança e dos colaboradores, com a adoção de planos de cargos e salários não muito extensos e com foco na promoção de melhorias contínuas tanto para a organização quanto para os colaboradores), num ajustamento harmonioso em que prevaleça o “ganha-ganha”.

Outro fator de destaque nesse cenário é o da cultura e da diversidade organizacional. Sem a presença da Geração Z há duas décadas, com frequência, prevalecia a cultura de que qualidade e potência técnica permitiam que líderes desenvolvessem comportamentos inadequados e até aberrativos em relação aos seus liderados. Isso ocorria pois havia certa incerteza dos administradores em conseguir atrair e reter líderes com alta performance técnica. Com o surgimento da Geração Z, tem-se uma nova postura de trabalho, com uma proclividade para valores como bem-estar e valorização de relações de trabalho pautadas no compromisso da pessoa humana e da diversidade, além do estabelecimento de atitudes e ações que promovam

a saúde mental dos colaboradores da organização como um todo. Nesse sentido e na inteligência de Martins e Oliveira (2020) que afirma que é importante:

Determinar que a Gestão do Conhecimento é parte integrante do planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, convertendo capital intelectual em produtos, bens e serviços que possam ser valorados em toda a dimensão da organização e com o reconhecimento da sociedade. Um ponto preocupante no tocante ao gerenciamento do conhecimento é a atenção para a não precarização do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, bem como a atenção total para evitar a alienação dos colaboradores ou descaso com a cultura organizacional.

Exemplos dessa nova cultura são os titãs do setor de tecnologia da informação Google, Microsoft e Apple. Essas empresas compreendem que o seu maior ativo está nas pessoas que compõem o seu conglomerado de empreendimentos (e suas derivações) e, para tanto, protagonizam ações e políticas de valorização de pessoas como uma estratégia de vanguarda adicionada a uma vantagem competitiva de mercado ao explicitar essas políticas e fortalecer-se junto a percepção de valor de todas as gerações. Com efeito, essa estratégia passa a ser perseguida por inúmeras outras empresas, bem como repercute no ideário dos administradores ainda presos aos antigos modelos de gerenciar pessoas e seus líderes. Importante ressaltar que isso não é uma unanimidade, de tal sorte que, frequentemente gestores desavisados costumam visitar conceitos ortodoxos da antiga administração, e esses *déjàvus* administrativos voltam a tencionar práticas arcaicas que ainda perseveram dentro das empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são formadas por pessoas e, via de regra, essa formação é composta por gerações que se interconectam como em um mosaico formando um tecido social. Dentro desta diversidade, a liderança representa um ponto axial, uma vez que a diversidade compreende desafios no gerenciamento das equipes. Percebe-se, então, que gerenciar e liderar pessoas de gerações distintas apresenta-se como um dos principais desafios da administração contemporânea dentro das organizações. Nos últimos 50 anos, fenômenos sociais, econômicos, filosóficos e até de políticas públicas em relação às relações de trabalho - contratos, regras de aposentadoria, por exemplo, têm influência direta na gestão de pessoas dentro das empresas, com efeito nas tratativas de substituição das gerações, que vêm se tornando obsoletas. Com o advento de novas dinâmicas nas engrenagens do quadro de pessoal, cada vez mais mesclado,

onde o que prevalece é a justaposição de gerações, a geração denominada Z nesse cenário destaca-se.

A Geração Z, que compreende as pessoas nascidas entre 1990 até 2010, está presente dentro das organizações e representa em número significativo e crescente, e, com essa realidade, têm-se novos desafios para os gestores e para o empreendimento como um todo.

Os nativos digitais, que cresceram lardeados pelas (TDICs), além de incitar o choque natural com as outras gerações, apresentam novos modelos mentais de motivação e de valores relacionados com a práxis laborativa.

Não muito afeitos ou com pouca sintonia com a lógica capitalista, a racionalidade e o pragmatismo da Geração Z direciona-os para o enriquecimento pessoal sem se afastarem dos campos emocionais e sensoriais. Ainda que possuam uma desatenção própria, suas responsabilidades mesclam autodidatismo com uma inventividade para o universo digital, lugar em que a sua criatividade é quase sempre inovadora e disruptivas. Sendo assim, os planejamentos de cargos, salários e programas de atração e retenção de talentos já não podem dar suporte aos anseios dessa geração que provoca impactos desconcertantes nas estruturas das organizações na contemporaneidade.

Além da necessidade de lideranças que possam impelir nos colaboradores engajamento com foco em resultados, os administradores na atualidade têm como desafio potencializar novos líderes capazes de promover celeridade nos processos internos, fomentar o empreendedorismo, estimular inovações (com o olhar e foco nos clientes externo e interno), tudo isso com uma escassez de recursos inclusive financeiros. É fundamental que os gestores busquem um clima organizacional que possa urgir para uma diversidade plena, em que o bem-estar emocional seja uma constante e ininterrupto.

Muito embora possam parecer desafios intransponíveis, as empresas gigantes dos setores de tecnologia aplicam novas formas e práticas de gerenciar pessoas, com foco na Geração Z e essas práticas são reconhecidas inclusive como vantagem competitiva e representam investimento no ativo do capital intelectual dessas organizações, que são expoentes na contemporaneidade. Ao compreender o potencial que a Geração X traz em termos de potência na interconectividade com as novas tecnologias digitais, as empresas procuram minerar esse tesouro e, ao mesmo tempo, procura compreender esse novo nexos candente. Portanto, para um gerenciamento eficiente e eficaz do amalgamar das gerações nas empresas, os administradores atentos precisam envidar esforços para a elaboração de políticas internas na

área de gestão de pessoas que se harmonizam com a promoção e o reconhecimento (coletivo e individual) dos colaboradores e que precisam entender que essa harmonia vai além do convencional ou do que reza o capitalismo.

As ecologias social e psicológica da Geração Z apresentam em suas estruturas novas determinantes de valoração no que se refere ao trabalho e, nesse sentido e direção, trazem novas abordagens e incitam às adequações e à remodelação das relações de trabalho em que o ganho seja mútuo, entre colaboradores e as empresas.

## REFERÊNCIAS

GRUBB, V. M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** São Paulo: Autêntica Business, 2018.

MARTINS, G., OLIVEIRA, M. I. V. R., SANTOS, T. O mindset da administração de empresas de futuro: administração digital contemporânea. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 21, n. 11, 5-15p., 2020.

PRENSKY, M. Nativos Digitais, Imigrantes Digitais. De On the Horizon - **NCB University Press**, v. 9, n. 5, 1-6p., 2001.