

A GERAÇÃO Z COMO FATOR ESTRATÉGICO DE VANTAGEM COMPETITIVA

GENERATION Z AS A STRATEGIC FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Jorge Edivan da Silva Dias¹
Nycolle Oliveira Souza Santos²
Francisco Fernandes da Costa Souza³

RESUMO: Este ensaio teórico tem por objetivo geral compreender se as empresas estão aptas para receber e manter em suas equipes a nova geração de trabalhadores. Paralelamente, tem-se por escopo refletir sobre uma estratégia ou política de desenvolvimento com intuito de reter o colaborador da geração Z. Desenvolver instrumentos teóricos e práticos com essa finalidade é essencial, uma vez que as organizações precisam do perfil nato-digital dos jovens da geração retromencionada para se manterem atualizadas, antecipar ameaças e explorar oportunidades de mercado, bem como para entender os padrões de consumo desses jovens no mercado consumidor com o fito de ofertar-lhes produtos e serviços alinhados aos seus anseios. Uma vez empreendidos esforços direcionados à compreensão dos jovens dessa geração, é de suma importância que os gestores desenvolvam instrumentos de gestão nos campos da motivação, remuneração estratégica, delegação e compartilhamento de valores para captar esses jovens e mantê-los na organização motivados e apresentando desempenho satisfatório. Salienta-se também que é mister dotar os líderes da geração Z de ferramentas gerenciais adequadas para que estejam à frente dos demais jovens da sua geração, pois teoricamente, encontrariam menos resistência em promover o engajamento da equipe, uma vez que seus valores, visão de mundo e motivações são alinhados, diferentemente dos líderes das gerações anteriores que tendem a sofrer maior rjeza nesse processo. Para embasar o estudo, fora realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica em livros e artigos científicos.

81

Palavras-chave: Geração Z. Motivação. Liderança. Remuneração estratégica.

¹Mestrando em Administração pela MUST University - Flórida. Especialista em Gestão de Projetos pela UNINASSAU. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Servidor público efetivo na Universidade Federal do Amazonas.

² Mestranda em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Especialista em Gestão de Pessoas pelo IDAAM. Graduada em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Servidora pública efetiva na Universidade Federal do Amazonas.

³Servidor público efetivo do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM) que possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e especialização em MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA.

ABSTRACT: This theoretical essay has the general objective of understanding whether companies are able to receive and keep in their teams the new generation of workers. At the same time, the scope is to reflect on a development strategy or policy with the aim of retaining the employee of generation Z. Developing theoretical and practical instruments for this purpose is essential, since organizations need the born-digital profile of young people from above-mentioned generation to stay up-to-date, anticipate threats and explore market opportunities, as well as to understand the consumption patterns of these young people in the consumer market with the aim of offering them products and services aligned with their desires. Once efforts are made to understand the young people of this generation, it is extremely important for managers to develop management instruments in the fields of motivation, strategic remuneration, delegation and sharing of values to capture these young people and keep them motivated and performing in the organization satisfactory. It should also be noted that it is essential to provide generation Z leaders with adequate management tools so that they are ahead of the other young people of their generation, as theoretically, they would find less resistance in promoting team engagement, since their values, vision of world and motivations are aligned, unlike the leaders of previous generations who tend to suffer greater rigidity in this process. To support the study, an exploratory bibliographic research was carried out in books and scientific articles.

Keywords: Generation Z. Motivation. Leadership. Strategic remuneration.

INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados, a profusão de novas tecnologias, inovações digitais e concorrência acirrada no ambiente organizacional, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é se manterem atualizadas para manutenção e perpetuação mercadológicas. Adicionalmente, existe o desafio extra proveniente da entrada dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, pois com seu perfil dinâmico e desafiador, adicionam a necessidade das organizações compreendê-los, recrutá-los, treiná-los e oferecerem fatores indispensáveis para se sentirem motivados. Os jovens da geração Z apresentam um perfil nato-digital em relação às tecnologias de comunicação e um conjunto de valores diferentes dos indivíduos das gerações anteriores. Esse novo perfil mais conectado e atualizado, pode ser a resposta que as empresas procuram para manterem-se atualizadas e atingirem o mercado consumidor dos novos jovens. Para compreender e recrutar esse novo perfil as empresas precisam atualizar suas políticas de recursos humanos e, na figura dos gestores, encontrar soluções para motivar, recompensar, inspirar e desenvolver essa geração de trabalhadores. Desta forma, pode ser desafiador recrutar e desenvolver os jovens da geração Z, mas esse esforço

não deverá ser em vão, pois eles podem se tornar o diferencial competitivo da organização. O objetivo deste ensaio é compreender se as organizações estão preparadas para recrutar e manter esses jovens em suas equipes e sugerir ferramentas capazes de desenvolver esse perfil profissional que pode se tornar o ativo intangível mais valioso nessa árdua missão de manter as empresas vivas e competitivas. Em relação à técnica de pesquisa adotada, escolheu-se a pesquisa bibliográfica ou revisão bibliográfica que para Gil (2002) é o modelo de pesquisa cuja fonte são livros, artigos científicos, publicações em periódicos e etc. Este paper está estruturado em cinco seções, sendo: resumo e abstract; introdução onde foi abordado e contextualizado o tema; revisão teórica na qual buscou-se abordar os estudos e autores mais relevantes na temática; conclusão sobre a questão apresentada e referências bibliográficas dos autores e obras citadas.

1. Liderança

A Liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar pessoas a atingir objetivos de maneira inspiradora” (Feitosa, 2021a, p. 10). Dessa forma, “os líderes desempenham importante papel para o sucesso da organização, pois são responsáveis pela formação, integração, direcionamento e desenvolvimento das equipes, além de ser agente de mudança” (Feitosa, 2021b, p. 9).

Para influenciar os colaboradores de maneira inspiradora, o líder deve ter conhecimento de ferramentas gerenciais importantes, como, por exemplo, a motivação que é definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa na busca por um objetivo” (Feitosa, 2021d, p. 10). Na percepção de Santos et al. (2019) ainda que a motivação seja algo pessoal e interno, nada impede o incentivo para o seu recorrente surgimento. Definir e estimular os fatores motivacionais é um desafio cada vez mais recorrente nas organizações, pois motivar os trabalhadores da geração Z é fator indispensável para obter vantagem competitiva em mercados globalizados e altamente competitivos. Importante trazer à baila também a necessidade do gestor ter a expertise que a cultura organizacional, ou seja, “o sistema de valores e normas compartilhados na organização” (Feitosa, 2021i, p.11) deve encontrar eco nos jovens dessa geração que não estão preocupados somente com sucesso financeiro, pelo contrário, desejam que esse sucesso venha como um resultado natural de um trabalho dinâmico, desafiador, desprendido, flexível e etc. Os líderes organizacionais devem utilizar estratégias para proporcionar os

elementos necessários para que os trabalhadores da geração Z sintam-se motivados nas organizações, tais como postos de trabalhos multitarefas; possibilidade de home office e flexibilidade na jornada laboral, postos de trabalhos nos quais a inovação e o empoderamento sejam uma constante inegociável, planos de carreiras com metas claras e factíveis e etc. Essas e outras estratégias, poderão impactar positivamente o clima organizacional que “é a percepção que os profissionais possuem da atmosfera da organização e como resultado dessa percepção decorrem a satisfação com o trabalho” (Feitosa, 2021i, p.11).

2.1 Compreendendo o perfil das diferentes gerações

Compreender o perfil dos trabalhadores de cada geração é estratégico para a organização, uma vez que é possível utilizar esse conhecimento para antever uma situação crítica ou aproveitar uma oportunidade. Embora todas as gerações possuam muitas similaridades, questões como valores, visão de mundo e hierarquia são enfrentados de formas diferentes por algumas gerações e é importante para a administração reconhecer essas diferenças e usar ferramentas para estimular a criatividade e agilidade de cada uma (Nascimento et al., 2016).

Para melhor compreensão do perfil desafiador dos jovens da Geração Z, será apresentado um breve resumo do perfil dos indivíduos de gerações anteriores. Para Fantini e Souza (2015) temos quatro diferentes gerações de trabalhadores atualmente, cada uma com suas singularidades e motivações, a saber: *Baby Boomers*, Geração X, Y e Z. *Baby boomers* são profissionais possuidores de um perfil conservador, leal à organização na qual trabalham pois acreditam na ideia de um emprego para a vida toda (Conger, 1998 como citado em Fantini e Souza, 2015). Por sua vez, a Geração X valoriza o equilíbrio entre vida pessoal, profissional e qualidade de vida, acreditam que uma promoção é o fruto de anos de trabalho em uma mesma organização (Oliveira, 2012 como citado em Fantini e Souza, 2015). Já a Geração Y tem um perfil mais rebelde, inovador e questionador, são indivíduos nascidos em meio as tecnologias de comunicação e entretenimento e são mais imediatistas, além de não reagirem bem a hierarquia (Macedo, 2009 como citado em Fantini e Souza, 2015). A Geração Z, apesar de possuir similaridades com a Geração Y, difere em relação a dificuldade em seguir padrões lineares e possuir certa dificuldade em trabalhar em equipe, paradoxal, ao fato de estarem sempre conectados (Brito, 2013 como citado em Fantini e Souza, 2015).

Fantini e Souza (2015) ressaltam em sua pesquisa que os fatores motivacionais da Geração Z são a flexibilidade, a liberdade e a autonomia na execução das tarefas, ainda apontou-se questões como qualidade de vida e a possibilidade de construção de uma carreira sem fronteiras organizacionais como motivadores para esses jovens.

2.2 Geração Z

As organizações devem acompanhar e antever as mudanças se quiserem manter sua competitividade. Uma mudança extremamente relevante diz respeito à entrada dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, pois em pouco tempo, à medida que eles galgam espaço na estrutura organizacional, inevitavelmente, serão os ativos organizacionais mais importantes na concretização da missão e visão organizacionais e, portanto, é de suma importância desenvolver estratégias para promover e manter sua motivação no ambiente corporativo. Essa questão ganha uma relevância ainda maior, porque do ponto de vista do mercado consumidor, estudar o comportamento desses jovens é fundamental para oferecer novas experiências e produtos, além de ser um diferencial na hora de atrair esse público (Dias et al. 2018).

Os indivíduos da geração Z têm dificuldade para compreender como as gerações anteriores desenvolviam suas atividades pessoais e profissionais sem *smartphones* ou com uma comunicação deficitária, pois eles já nasceram inseridos na tecnologia que provoca mudanças frenéticas, qualquer acontecimento do mundo globalizado está disponível na palma da mão em instantes, então para esses jovens conexão, comunicação e compartilhamento de informações são banalidades corriqueiras do cotidiano.

Por terem à mão uma gama de dados e informações, essa geração acaba se tornando mais crítica na hora de emitir opiniões e fazer avaliações. Trazem sua bagagem de conhecimento e experiências para o mercado de trabalho e auferem ganhos que incorporam seu poder de consumo, influenciam o que seu grupo familiar consome, pois apresentam muita facilidade com o uso de tecnologias (Veiga Neto et al., 2015). Cada vez mais esses jovens despontam e demonstram todo o seu o poder decisório e econômico.

A geração Z tem uma perspectiva de futuro pautada no otimismo e acreditam no poder que as pessoas têm quando trabalham em sinergia. Esses jovens buscam alinhar seus objetivos pessoais e organizacionais em prol do seu desenvolvimento. É mister, que as organizações compreendam os valores deles para traçar estratégias para criar sinergia com

as demais gerações, incrementando assim resultados e crescimento (Pauli et al., 2020).

É inegociável promover o desenvolvimento desses talentos no ambiente corporativo, pois eles serão os responsáveis por mover as engrenagens da organização rumo à perpetuação nos mercados em que atua, pois eles possuem “perfis motivacionais de universalismo, benevolência e realização” (Feitosa, 2021e, p. 9).

2.3 Justiça distributiva

A justiça distributiva conceitua-se como a maneira como a remuneração financeira, as promoções e sanções são equitativamente proporcionadas pelas organizações aos colaboradores (Rego, 2002 como citado em Santos et al. 2019, p.79). No caso dos trabalhadores da geração Z, essa lógica tem que levar em consideração que a remuneração e as promoções sejam baseadas numa ideia que suplante unicamente o retorno financeiro da produtividade e incorpore a possibilidade de justiça social, como, por exemplo, através de voluntariado.

A remuneração estratégica, alinhada aos valores e anseios dessa geração, pode propiciar motivação uma vez que os colaboradores desejam que seu trabalho seja recompensado de forma justa, perante os colegas (Santos et al. 2019). O entendimento dos trabalhadores dessa geração que essa forma de justiça distributiva está presente na organização, poderá afetar positivamente sua satisfação com o trabalho, ao mesmo tempo que cria motivação (Santos et al. 2019). Recompensar de forma estratégica esses jovens pode contribuir para satisfação e motivação, e por tabela, promover o alcance dos objetivos organizacionais (Santos et al. 2019).

Santos et al. (2019) identificou que a remuneração estratégica de diferentes formas é importante para estes trabalhadores, uma vez que o salário tem reflexo em sua dedicação e intenção de continuar na organização. Santos et al. (2019) também comprovou que questões como reconhecimento, **justiça distributiva**, punições e oportunidades para o crescimento pessoal e profissional também pesam no momento do jovem da Geração Z decidir se vai permanecer na empresa.

2.4 Proposta

É certo que as empresas precisam aprimorar suas políticas de gestão de recursos humanos para absorver e reter os trabalhadores da geração Z, sendo necessário alinhamento aos seus valores de diversidade e relações sociais autênticas para se adaptar as constantes

mudanças, características dos tempos atuais (Pauli et al., 2020). Indivíduos da Geração Z nasceram imersos na tecnologia e podem contribuir efetivamente com as organizações no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como no desbravamento de mercados inexplorados. Vale ressaltar que essa geração, conforme Santos et al. (2019), carece de foco, o que pode comprometer a sua produtividade, uma vez que esses jovens têm dificuldade em permanecer atentos no desempenho de uma única atividade, contudo, o autor supracitado, complementa que em virtude do acirramento da concorrência, da globalização da economia e da digitalização, as organizações necessitam desse perfil para sua manutenção e desenvolvimento. Dessa forma, solidifica-se a importância de entender, captar e reter esses talentos na empresa, pois seu perfil digital, multifacetado, dinâmico, empreendedor pode ser fundamental para solucionar os mais variados problemas organizacionais, e mais, conduzir às organizações à perpetuação no ambiente de negócio acirrado e volátil.

As organizações têm de lidar com a questão de proporcionar **desafios** para essa geração inquieta para assim gerar **motivação**, com o intuito de reter esses talentos (Veiga Neto et. al., 2015). O papel dos gestores é crucial na convergência entre as expectativas desses jovens e os objetivos organizacionais, pois a ele compete proporcionar elementos motivacionais, comunicação constante, *feedback* e liderar utilizando as ferramentas de delegação para “oferecer a flexibilidade, a autonomia e a liberdade necessária para a geração Z” (Feitosa, 2021g, p. 8).

Para motivar esses indivíduos em relação as suas atividades laborais “é preciso investir em compensações não-financeiras para atrair e reter a Geração Z, além de proporcionar um modelo de remuneração estratégica” (Feitosa, 2021f, p. 10). Além disso, o gestor “precisa ser um líder, carismático, democrático e transformador que busca inspirar e proporcionar sentido ao trabalho dos liderados” (Feitosa, 2021j, p.8). Outro ponto valorizado para os indivíduos da geração Z é a qualidade de vida no trabalho, que deve ser buscada e proporcionada pela gestão para todos seus funcionários e pode ser definida como:

O conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando tornar o ambiente mais propício para o desempenho das atividades profissionais, considerando a produtividade, mas sobretudo o bem-estar dos profissionais (Feitosa, 2021h, p.10).

Os gestores também devem atentar para a questão da diversidade, em sentido amplo, questão que também é muito valorizada pela geração Z. Tal questão reflete nas políticas de

remuneração da organização, na motivação e no clima organizacional percebido por estes jovens. Desta forma, “a gestão eficaz da diversidade inclui a oferta de treinamento diferenciado e a revisão dos programas de benefícios, para que atendam diferentes necessidades” (Feitosa, 2021c, p. 10).

CONCLUSÕES

A geração Z é formada por indivíduos que nasceram imersos no mundo tecnológico e têm uma visão de mundo, valores e perfil diferenciados, sendo indispensável promover esforços para compreendê-los e desenvolvê-los, seja para torná-los ativos organizacionais estratégicos, seja para conhecer seus hábitos de consumo para ofertar-lhes produtos e serviços aderentes às suas preferências. Da análise da literatura afeta ao tema, pode-se inferir que esses jovens são relativamente novos no mercado de trabalho e é compreensível que as empresas ainda não estejam totalmente preparadas para lidar com este novo perfil de trabalhador, pois nos quadros organizacionais despontam trabalhadores das gerações X e Y, principalmente nos níveis tático e estratégico.

O desafio está posto e a solução passa pela figura do líder que se torna o elemento essencial capaz de operacionalizar as ferramentas gerenciais para ofertar os elementos motivacionais ao trabalhador da geração Z, como, por exemplo, a remuneração estratégica (aquela que alinha os retornos financeiros e sociais), autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, respeito à diversidade e relações interpessoais genuínas e significativas. As organizações precisam investir em políticas de recursos humanos que dotem os líderes e gestores das competências para desenvolver os trabalhadores da geração Z, e mais ainda, investir nesses jovens prematuramente para fazer deles líderes de sua geração e promotores de sinergia com as demais gerações para que, em equipes multigeracionais, resolverem problemas reais do negócio das empresas.

Considerando o perfil do trabalhador da geração Z (multitarefa, hipertecnológico, multicultural, conectado, autônomo, autodidata, dinâmico, inquieto e etc) descrito pela literatura e partindo da premissa que sua presença no mercado de trabalho é uma realidade inevitável, compete às organizações promover adaptações em inúmeras ferramentas gerenciais, tais como políticas de recrutamento e seleção; educação e aprendizagem corporativas; gestão de carreiras e talentos; qualidade de vida no trabalho; delegação e etc. Diametralmente vale a preocupação que muitas vezes esse perfil multitarefa pode vir

acompanhado de desatenção o que pode representar “potenciais problemas de qualidade e eficiência, condições *sine qua non* do mundo organizacional e da vida profissional”.

Este ensaio limita-se à perspectiva teórica e como sugestão para estudos futuros, fica a possibilidade de aplicação no ambiente organizacional de instrumental prático para conhecer a correlação das premissas reunidas neste estudo, o que seria de grande valia dada a baixa produção acadêmica sobre o assunto.

Referências bibliográficas

BEZERRA, Mariana Maia, LIMA, Eduardo Carneiro, BRITO, Francisco Wilker Carneiro, SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, v.8 , n.1. 2019. Disponível em: doi:10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019 Acessado em: 21 ago 2021

DIAS, Ana Paula da Silva, ZUFFO, Silvia, SOUZA, Eduardo Chaves de. Comportamento do consumidor da geração Z no mercado de *food truck*. *CPMark – Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, v.6 , n.2. 2018. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/146/117> Acessado em: 21 ago 2021

FANTINI, Carolina Aude, SOUZA, Naiara Célida dos Santos. Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, v.1, pp. 126 – 145. 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>. Acessado em: 21 ago 2021

FEITOSA, Valéria. (2021a). O conceito de liderança. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021b). Importância e desafios da liderança. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021c). Liderando a diversidade. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021d). Motivando a geração Z. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021e). Gestão por valores: um caminho para atrair a geração Z. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021f). Recompensando a geração Z. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021g). Delegar atividades. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021h). Qualidade de vida no trabalho. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021i). Cultura organizacional e gestão do estresse. Flórida: Must University. [E-book]

FEITOSA, Valéria. (2021j). Você, líder da geração Z. Flórida: Must University. [E-book]

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4^a. Edição. São Paulo: Editora Atlas. 2002

NASCIMENTO, Natália Marinho do, SANTOS, Juliana Cardoso dos, VALENTIM, Marta Lígia Pomim, CABERO, María Manuela Moro. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. Revista Perspectivas em gestão e conhecimento, v.6, n. especial, pp. 16 - 28, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381/14769>. Acessado em: 21 ago 2021

PAULI, Jandir, GUADAGNIN, Alana, RUFFATO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. Revista de Ciências da Administração - RCA, v.22, n.57, pp. 8 - 21. 2020. Disponível em: <https://www.scinapse.io/papers/3156931619>. Acessado em: 21 ago 2021

MARRAS, Jean Pierre. Remuneração Estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier. 2019

REIS, Elismar Vicente, TOMAÉL, Maria Inês. A geração Z e as plataformas tecnológicas. Revista Informação & Informação, v.22, n.2, pp. 371 - 388, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31460/22018>. Acessado em: 21 ago 2021

90

SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos OLIVO, Ana Maria, PETRY, David Rodrigo, ORO, Ieda Margarete. Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. Revista de Ciências da Administração - RAC , v.21, n.54, pp. 77 - 94, ago. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59034/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho--insights-sobre-percepcao-da-justica-distributiva-e-remuneracao-estrategica-por-individuos-da-geracao-z>. Acessado em: 21 ago 2021

VEIGA NETO, Alipio Ramos, SOUZA, Sérgio Luiz Baena, ALMEIDA, Sonia Trigueiro, CASTRO, Felipe Nalon & BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. Fatores que influenciam os consumidores da Geração Z na compra de produtos eletrônicos. Revista de Administração, Contabilidade e Economia - RACE, 14(1), 287-312. 2015. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4935/3733>. Acessado em 21 ago 2021