

REVISTA TÓPICOS

ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAR A GERAÇÃO Z E PROMOVER A DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.5281/zenodo.14518987

Sandra Luiza de Oliveira Lima¹

RESUMO

Este estudo aborda a diversidade geracional no ambiente organizacional contemporâneo, com ênfase na integração da Geração Z. Essa geração apresenta características específicas, como fluência digital, valorização da diversidade e procura por significado, que frequentemente contrastam com as práticas tradicionais das gerações passadas. A justificativa para o estudo reside na necessidade de adaptação das organizações para equilibrar as expectativas dessa geração com as demandas dos grupos etários precedentes. O objetivo é analisar como as empresas podem gerir a pluralidade de gerações, destacando estratégias para integrar a Geração Z e promover ambientes colaborativos e inovadores. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, com fontes extraídas do Google Acadêmico e da SciELO. Termos como "Geração Z", "diversidade geracional" e "inclusão organizacional" guiaram a busca por referências relevantes. Este estudo analisou estratégias para integrar a Geração Z no ambiente organizacional, evidenciando a relevância de uma estratégia bem

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

definida que atenda às peculiaridades dessa geração. Observou-se que o êxito na gestão multigeracional depende não apenas da formulação das estratégias, mas também de sua execução eficaz. O estudo está dividido em quatro partes. Ele aborda inicialmente a relevância da diversidade geracional no cenário organizacional contemporâneo. Em seguida, explora as características e expectativas específicas da Geração Z e apresenta estratégias para equilibrar e harmonizar as relações entre os grupos geracionais. Por fim, a conclusão reforça que a gestão da diversidade geracional vai além de alcançar metas organizacionais, trata-se de desenvolver um espaço que promova inclusão, inovação e troca de conhecimentos.

Palavras-chave: Geração Z. Diversidade Geracional. Inclusão Organizacional.

ABSTRACT

This study addresses generational diversity in the contemporary organizational environment, with a focus on the integration of Generation Z. This generation presents specific characteristics, such as digital fluency, valuing diversity, and seeking purpose, which often contrast with the traditional practices of previous generations. The rationale for the study lies in the need for organizations to adapt to balance the expectations of this generation with the demands of preceding age groups. The objective is to analyze how companies can manage generational diversity, highlighting strategies to integrate Generation Z and promote collaborative and innovative environments. The research was conducted through a bibliographical review, with sources extracted from Google Scholar and

REVISTA TÓPICOS

SciELO. Terms such as "Generation Z," "generational diversity," and "organizational inclusion" guided the search for relevant references. This study analyzed strategies for integrating Generation Z into the organizational environment, emphasizing the importance of a structured plan that meets the peculiarities of this generation. It was observed that success in multigenerational management depends not only on the formulation of strategies but also on their effective execution. The study is divided into four sections. It initially addresses the relevance of generational diversity in the contemporary organizational landscape. Next, it explores the specific characteristics and expectations of Generation Z and presents strategies to balance and harmonize relationships between generational groups. Finally, the conclusion reinforces that managing generational diversity goes beyond achieving organizational goals; it is about creating an environment that fosters inclusion, innovation, and mutual learning.

Keywords: Generation Z. Generational Diversity. Organizational Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional contemporâneo caracteriza-se por desafios crescentes relativos à pluralidade geracional, composta pelos Baby Boomers, Geração X, Millennials e, mais recentemente, a Geração Z. Esta última se destaca por particularidades e anseios que frequentemente contrastam com as práticas organizacionais tradicionais, notadamente sua habilidade tecnológica, preferência por resultados imediatos e uma visão

REVISTA TÓPICOS

crítica em relação às estruturas convencionais de trabalho (MESQUITA et al., 2020).

No contexto corporativo, a diversidade geracional tem emergido como um tema central, dada a coexistência de diferentes grupos etários na esfera organizacional, infere-se que na contemporaneidade ocorre o encontro de diferentes gerações coexistindo no mesmo espaço profissional. Essa multiplicidade de gerações resulta em uma ampla gama de perspectivas, valores e comportamentos, configurando-se tanto como um estímulo quanto como uma oportunidade para as empresas. Este estudo concentra-se na Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre o final dos anos 1990 e o início da década de 2010, e busca compreender as implicações de sua inserção no meio corporativo (SANTOS & ALMEIDA, 2023).

A crescente presença da Geração Z nas organizações impõe uma perspectiva estratégica que conciliem suas expectativas e necessidades com as das gerações precedentes. Esse desafio requer a formulação de abordagens que valorizem as especificidades de cada uma das gerações, simultaneamente incentivando a coesão organizacional (MESQUITA et al., 2020).

A Geração Z, marcada por um contexto de avanços tecnológicos significativos, transformações culturais e a predominância das redes sociais, ingressa no setor corporativo com uma identidade singular. Como nativos digitais, esses indivíduos cresceram em um ambiente hiperconectado, no qual a informação é amplamente acessível. Tal contexto resultou em uma geração com alta capacidade de adaptação e determinação

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

na busca por soluções rápidas e eficientes. Ademais, seus valores geralmente privilegiam diversidade, inclusão, sustentabilidade e uma perspectiva globalizada, frequentemente destoando dos valores mais conservadores de grupos etários precedentes.

À vista dessas características, as organizações são desafiadas a revisar suas práticas internas para atender às preferências dessa nova geração. A Geração Z demonstra uma clara predileção por soluções digitais e plataformas de comunicação online, o que exige investimentos em infraestrutura tecnológica e adaptações nos métodos de comunicação corporativa. Esses ajustes são essenciais para o desenvolvimento de um ambiente laboral que promova eficiência e conforto para colaboradores de todas as gerações.

Entretanto, a adaptação tecnológica, por si só, não é suficiente. Torna-se indispensável a construção de um ambiente cultural interno inclusivo, que reconheça e valorize as contribuições de cada grupo geracional. Essa abordagem implica na adoção de estratégias abrangentes que englobem desde processos de recrutamento e seleção até a avaliação de desempenho, com foco na gestão da diversidade como um diferencial competitivo. Quando bem gerida, a diversidade geracional pode transformar-se em uma fonte de inovação, criatividade e colaboração no ambiente organizacional (SANTOS & ALMEIDA, 2023).

A integração da Geração Z exige, isso posto, um enfoque estratégico que combine práticas de liderança adaptativa, capacitação contínua, utilização de tecnologias adequadas e promoção de uma cultura inclusiva. Tais

REVISTA TÓPICOS

práticas possibilitam a construção de um ambiente no qual todas as gerações sintam-se valorizadas, e onde suas diferenças possam ser direcionadas para alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e inovadora.

Para embasar este estudo, optou-se pela metodologia de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de mapear e analisar as principais contribuições teóricas sobre o tema. Conforme destaca o professor e doutor Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é indispensável para proporcionar uma compreensão aprofundada sobre o objeto de estudo, contribuindo para a consolidação do conhecimento existente.

A coleta de informações foi realizada com o uso de plataformas reconhecidas, como Google Acadêmico e SciELO, utilizando as palavras-chave "Geração Z", "diversidade geracional" e "inclusão organizacional". Inicialmente, foram conduzidas buscas amplas para identificar o panorama geral das publicações existentes, sendo posteriormente aplicados filtros que priorizaram estudos teóricos com maior relevância e consistência acadêmica.

O objetivo deste trabalho é analisar como as organizações podem administrar a pluralidade de gerações, dando destaque à incorporação da Geração Z. Busca-se identificar estratégias que permitam às empresas equilibrar as expectativas dessa geração com as demandas das gerações anteriores, promovendo ambientes inclusivos, colaborativos e inovadores.

REVISTA TÓPICOS

A estrutura deste artigo está organizada em quatro seções. A primeira apresenta uma introdução ao tema e sua relevância para o contexto organizacional contemporâneo enfatizando os desafios e as possibilidades associados à convivência de diferentes gerações. A segunda seção explora as características e demandas específicas da Geração Z, enfatizando seus valores e expectativas no cenário corporativo.

A terceira seção analisa estratégias para propiciar o equilíbrio e a integração entre os diferentes grupos etários. Por fim, a conclusão evidencia que a gestão eficaz da diversidade geracional não se limita ao alcance de resultados organizacionais, mas também contribui para a construção de um ambiente inclusivo e inovador, fortalecendo a colaboração e os ensinamentos entre gerações.

2 CARACTERÍSTICAS E DEMANDAS DA GERAÇÃO Z NO LOCAL DE TRABALHO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2010, traz consigo um conjunto de traços e aspirações moldadas por um contexto marcado pela digitalização e por transformações sociais e culturais significativas. Essa geração se destaca por sua familiaridade com tecnologias emergentes, a valorização de ambientes inclusivos e a busca por propósito e alinhamento ético nas organizações (MESQUITA et al., 2020). Essa dinâmica apresenta desafios e vantagens para as empresas, especialmente em um cenário corporativo onde múltiplas gerações coexistem.

REVISTA TÓPICOS

Acerca das abordagens convergentes sobre o tema, a literatura destaca algumas características marcantes da Geração Z. Diferentemente das gerações anteriores, como os Baby Boomers, que priorizavam estabilidade, e os Millennials, que buscavam experiências diversificadas, a Geração Z demonstra maior preocupação com o impacto social e ambiental das organizações em que trabalham (CARVALHO & COSTA, 2021). Além disso, essa geração valoriza estruturas horizontais e líderes acessíveis, em contraste com os modelos tradicionais de hierarquia rígida. Eles esperam ambientes de trabalho nos quais suas opiniões sejam consideradas, independentemente da experiência prévia, e onde possam exercer autonomia e criatividade.

É de relevância inquestionável o impacto da tecnologia na forma como a Geração Z se relaciona com o trabalho. Nativos digitais, esses profissionais cresceram em um ambiente altamente conectado, o que os tornou multitarefas e adaptáveis. No entanto, também desenvolveram expectativas elevadas em relação às ferramentas tecnológicas no ambiente corporativo. Soluções obsoletas ou processos burocráticos podem ser desestimulantes para esses profissionais, que valorizam inovações que agilizem tarefas e favoreçam a produtividade (GOMES & PEREIRA, 2019).

As demandas dessa geração não se limitam às ferramentas digitais. A Geração Z também atribui grande importância a políticas organizacionais voltadas para o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Programas que promovem saúde mental, flexibilidade de horários e inclusão têm se mostrado eficazes para atrair e reter esses talentos

REVISTA TÓPICOS

(CARVALHO & COSTA, 2021). Isso é particularmente importante, considerando a tendência dessa geração de buscar novas oportunidades caso suas expectativas não sejam atendidas, tornando a retenção de profissionais dessa geração cada vez mais desafiadora.

Em contraste a isso, a integração da Geração Z nas organizações requer uma estratégia aplicada que contemple não apenas suas particularidades, mas também a convivência com outras gerações. A gestão da diversidade geracional, nesse sentido, assume um papel essencial. Mesquita et al. (2020) destacam que a Geração Z prioriza o bem-estar e o desenvolvimento pessoal, enquanto gerações anteriores, como a Geração X e os Baby Boomers, valorizam estabilidade e cumprimento de metas. Para reduzir os atritos entre essas diferentes visões, é essencial implementar políticas que promovam a inclusão geracional como elemento estratégico.

Compreender as expectativas da Geração Z e adaptar práticas organizacionais às suas demandas vai além de uma exigência corporativa, é uma oportunidade de impulsionar a inovação e a transformação organizacional (GOMES & PEREIRA, 2019). Ajustar estruturas de liderança, investir em ferramentas tecnológicas modernas e fomentar uma cultura de flexibilidade e propósito permitirá às organizações não apenas atender às expectativas dessa geração, mas também criar um ambiente em que todas as gerações possam colaborar de forma produtiva e eficaz.

À luz disso, a pesquisa sobre a Geração Z no ambiente organizacional reforça a importância de estratégias que promovam a inclusão, o equilíbrio geracional e a inovação. Ao considerar a diversidade geracional como um

REVISTA TÓPICOS

recurso estratégico, as empresas podem transformar as diferenças em uma vantagem competitiva, aumentando sua capacidade de adaptação em um cenário ocupacional cada vez mais mutável.

3 ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO E EQUILÍBRIO GERACIONAL

A chegada da Geração Z ao cenário ocupacional representa um marco na composição multigeracional das organizações. Como nativos digitais e defensores de valores como diversidade, inclusão e propósito, esses novos talentos trazem atributos e expectativas que desafiam modelos tradicionais, mas também oferecem oportunidades valiosas para inovação e crescimento (CARVALHO & COSTA, 2021). O desafio está em equilibrar essas novas perspectivas com a experiência das gerações predecessoras, criando um ambiente harmonioso e produtivo.

Uma estratégia essencial é cultivar uma cultura corporativa que valorize autenticidade e diversidade. A Geração Z cresceu em um mundo marcado por debates sobre igualdade e justiça social, tornando-os sensíveis a questões de representatividade. Empresas que adotam práticas inclusivas e promovem um ambiente acolhedor conseguem engajar esses profissionais de forma mais eficaz.

Outrossim, o conceito de mentoria reversa pode ser explorado como um recurso para potencializar a colaboração intergeracional. Nesse modelo, novos talentos profissionais da Geração Z compartilham suas habilidades tecnológicas e perspectivas inovadoras com colegas mais experientes, enquanto absorvem o conhecimento e a experiência acumuladas por

REVISTA TÓPICOS

gerações anteriores. Esse tipo de interação pode facilitar o alinhamento de expectativas e fortalecer a identidade organizacional.

O êxito do processo depende da valorização recíproca e do reconhecimento de que ambos os lados têm algo a compartilhar. É essencial que todos estejam comprometidos em aprender e superar divergências, acolhendo diferentes perspectivas e lembrando que a troca de habilidades é um caminho bilateral, enriquecedor e desejável.

Ao permitir que esses novos talentos compartilhem suas habilidades tecnológicas e insights com colaboradores mais experientes, a organização promove aprendizado mútuo e quebra barreiras geracionais (MESQUITA et al., 2020). Da mesma forma, a formação de equipes intergeracionais combina inovação e agilidade dos novos talentos com a experiência e visão estratégica dos veteranos, criando um espaço rico em compartilhamento de opiniões e visões.

Adaptações na liderança também são cruciais. A Geração Z valoriza líderes acessíveis, transparentes e alinhados a propósitos sociais (SILVA et al., 2020). Modelos de liderança colaborativa, que promovam confiança e engajamento, são mais eficazes na gestão dessa geração, que busca estabilidade entre o pessoal e o profissional e se motiva por causas que impactem positivamente a sociedade.

Além disso, a tecnologia é um aliado indispensável. Como fluentes digitais, os membros da Geração Z esperam que o cenário organizacional seja otimizado por ferramentas inovadoras (SOUZA, 2022). A integração de

REVISTA TÓPICOS

tecnologias modernas não apenas atende às expectativas dos jovens, mas também melhora a eficiência organizacional.

Outro ponto que merece destaque é a inserção de uma cultura de feedback continuado e construtivo. Diferentemente dos modelos tradicionais de avaliação anual, a Geração Z prefere retornos frequentes que ajudem no seu desenvolvimento profissional. Esse ajuste é fundamental para manter a motivação e o engajamento.

Flexibilidade também é um aspecto crucial. A Geração Z valoriza jornada adaptável e modelos híbridos de trabalho, o que pode exigir ajustes nos valores empresariais tradicionais (GOMES & PEREIRA, 2019). Empresas que oferecem opções de atividade profissional remota ou horários adaptáveis conquistam maior adesão e satisfação entre os novos ingressantes no mercado de trabalho.

Em síntese, a busca por propósito é um elemento que não pode ser negligenciado. A Geração Z deseja trabalhar em empresas que compartilhem seus valores e demonstrem impacto positivo em questões sociais e ambientais (SILVA et al., 2020). Ações tangíveis que reforcem o compromisso com essas causas fortalecem a conexão dessa geração com a organização.

Mediante o exposto, infere-se que ao integrar a Geração Z, as empresas têm a oportunidade de não apenas absorver novas habilidades e ideias, mas também de construir uma cultura organizacional mais resiliente e adaptável. Um espaço que fomente a diversidade geracional e promova

REVISTA TÓPICOS

colaboração entre diferentes perspectivas é fundamental para transformar desafios em oportunidades e alcançar um desempenho organizacional de alto impacto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração da Geração Z no ambiente organizacional trouxe consigo uma oportunidade singular para as organizações que buscam inovação e adaptação em um mercado em constante transformação. Suas características, como fluência digital, valorização da diversidade e a procura por significado, exigem das organizações um planejamento direcionado que harmonize essas demandas com as expectativas das gerações predecessoras. A implementação de uma cultura corporativa inclusiva, aliada a práticas de liderança colaborativa, feedback contínuo e flexibilidade no trabalho, é fundamental para atender às necessidades dessa recente geração de profissionais.

Ao reconhecer e valorizar as particularidades exclusivas de cada geração, as organizações podem não apenas reduzir atritos geracionais, mas também criar um cenário de colaboração e troca de experiências. Com estratégias bem estruturadas, é possível transformar a pluralidade de gerações em um catalisador de inovação e desenvolvimento sustentável, assegurando a construção de equipes mais coesas, motivadas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

COSTA, L. F.; ALMEIDA, J. R. O impacto da geração Z no ambiente de trabalho. Revista de Gestão e Negócios, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 45-62, 2021. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/view/2009/853>. Acesso em: 17 nov. 2024.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, A. C.; NOGUEIRA, R. T. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. ResearchGate, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340851307_A_atuacao_dos_integ. Acesso em: 17 nov. 2024.

SANTOS, M. A.; OLIVEIRA, F. J. A diversidade geracional no ambiente organizacional: desafios e oportunidades. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 14, n. 41, p. 155-175, 2020. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/7648/5009>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SILVA, M. C.; SANTOS, E. R. Geração Z: contribuições para a inovação nas organizações. Redalyc: Estudos Organizacionais, v. 7, n. 3, p. 78-89, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477761524005/477761524005.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SOUZA, R. T.; LIMA, P. A. Estratégias para integração da geração Z nas empresas. Rease - Revista de Empreendedorismo e Sustentabilidade, v. 6,

REVISTA TÓPICOS

n. 2, p. 98-115, 2022. Disponível em:
<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8702/3420>. Acesso em: 20
nov. 2024.

¹ Graduada em Engenharia de Produção. Especialista em Qualidade e
Melhoria Contínua. Mestranda em Administração pela Must University.
sandralima12605@student.mustedu.com.