

O IMPACTO DAS GERAÇÕES X E Z NO MERCADO DE TRABALHO**THE IMPACT OF GENERATIONS X AND Z ON THE LABOR MARKET****EL IMPACTO DE LAS GENERACIONES X Y Z EN EL MERCADO LABORAL**

10.56238/revgeov17n3-011

Aline Morelli

Especialista em Gestão de Negócios

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

E-mail: lilismorelli@gmail.com

Luana da Silva Ribeiro

Doutora em Economia

Instituição: Universidade Estadual Paulista (Unesp)

E-mail: luanasribeiro78@gmail.com

Julio Cesar Nascimento

Doutor em Desenvolvimento Econômico

Instituição: Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

E-mail: eco.jcn@gmail.com

RESUMO

O fenômeno da inversão da pirâmide etária tem transformado o mercado de trabalho global, impactando a relação entre diferentes gerações dentro das organizações. Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas empresas/gestores e estratégias para retenção de profissionais de diferentes gerações, avaliando como suas características influenciam os processos de contratação e adaptação ao ambiente corporativo. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e um estudo empírico com abordagem quantitativa e qualitativa. Aplicou-se um questionário via Google Forms para profissionais das gerações X e Z, utilizando a Escala de Likert para mensurar percepções sobre trabalho, motivação e estabilidade. Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores de Recursos Humanos para compreender estratégias empresariais na contratação e retenção desses profissionais. Os dados apontaram que a gestão eficaz de equipes multigeracionais requer estratégias adaptativas, conciliando inovação com experiência. Empresas que compreenderem essas diferenças e ajustarem suas práticas de liderança e retenção, obterão maior engajamento e produtividade.

Palavras-chave: Pirâmide Etária. Impacto Geracional. Gerações no Ambiente Corporativo. Conflito de Gerações. Transformação Digital.



ABSTRACT

The phenomenon of the inverted age pyramid has transformed the global labor market, impacting the relationship between different generations within organizations. This study aimed to analyze the challenges faced by companies/managers and strategies for retaining professionals from different generations, evaluating how their characteristics influence hiring processes and adaptation to the corporate environment. The research was conducted through a literature review and an empirical study with a quantitative and qualitative approach. A questionnaire was applied via Google Forms to professionals from Generations X and Z, using the Likert Scale to measure perceptions about work, motivation, and stability. In addition, interviews were conducted with Human Resources managers to understand business strategies in hiring and retaining these professionals. The data indicated that the effective management of multigenerational teams requires adaptive strategies, reconciling innovation with experience. Companies that understand these differences and adjust their leadership and retention practices will achieve greater engagement and productivity.

Keywords: Age Pyramid. Generational Impact. Generations in the Corporate Environment. Generational Conflict. Digital Transformation.

RESUMEN

El fenómeno de la pirámide de edad invertida ha transformado el mercado laboral global, impactando la relación entre las diferentes generaciones dentro de las organizaciones. Este estudio tuvo como objetivo analizar los desafíos que enfrentan las empresas y los directivos, así como las estrategias para retener a profesionales de diferentes generaciones, evaluando cómo sus características influyen en los procesos de contratación y la adaptación al entorno corporativo. La investigación se realizó mediante una revisión bibliográfica y un estudio empírico con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Se aplicó un cuestionario mediante Formularios de Google a profesionales de las generaciones X y Z, utilizando la Escala de Likert para medir las percepciones sobre el trabajo, la motivación y la estabilidad. Además, se realizaron entrevistas a responsables de Recursos Humanos para comprender las estrategias empresariales en la contratación y retención de estos profesionales. Los datos indicaron que la gestión eficaz de equipos multigeneracionales requiere estrategias adaptativas que concilien la innovación con la experiencia. Las empresas que comprendan estas diferencias y adapten sus prácticas de liderazgo y retención lograrán un mayor compromiso y productividad.

Palabras clave: Pirámide de Edad. Impacto Generacional. Generaciones en el Entorno Corporativo. Conflicto Generacional. Transformación Digital.



1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual vem apresentando o fenômeno da inversão da pirâmide etária ao redor do mundo. A pirâmide tradicional tem a base mais larga, a qual indica uma população mais jovem. Desde a década de 90, o Brasil vem apresentando uma mudança, o que indica um envelhecimento da população. Por conta do aumento na expectativa de vida, somado à decisão das pessoas em terem menos filhos, daqui a alguns anos haverá mais pessoas de idade avançada e aposentadas e, menos pessoas jovens empregadas e gerando renda.

A projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], considera a pirâmide etária do Brasil entre 2000 e 2070, apresenta uma projeção de que a idade média da população brasileira passará de 28,3 anos em 2000 para 48,4 anos em 2070. Os idosos (60 anos ou mais), aumentará de 8,7% em 2000 para 37,8% em 2070. O número de nascimento por ano diminuiu de 3,6 milhões em 2000 para 2,6 milhões em 2022 e até 2070, deverá cair para 1,5 milhão (IBGE, 2022).

As projeções para 2070 trazem impactos ainda maiores em relação ao aumento da população mais velha. Este fenômeno pode causar problemas em vários setores da sociedade, como na área da saúde, previdência e no mercado de trabalho.

O conflito entre gerações sempre existiu, mas, com o avanço da tecnologia, ele se torna cada vez maior, causando falta de mão de obra especializada, o etarismo por parte das empresas e a dificuldade de lidar com a personalidade dos mais novos.

As gerações que majoritariamente atuam no mercado de trabalho, são as chamadas geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1981 e 1996) e a geração Z (nascidos entre 1997 e 2010).

A geração X presenciou o início da tecnologia. As pessoas dessa geração enxergam a importância de conciliar vida pessoal e profissional, possuem como características a independência, praticidade e autossuficiência, estando em seus melhores momentos de suas carreiras. Valorizam a saúde física e possuem tendência ao imediatismo em relação às recompensas.

A geração Y, ou “millenials”, é formada por pessoas ainda jovens, que vivenciam a transição tecnológica e a globalização, se adaptando mais rapidamente ao mundo digital do que a geração anterior, mas ainda assim, não estão totalmente ambientados ao mundo digital. São criativos, inovadores e questionadores. Valorizam a diversidade e possuem os fatores dinheiro e segurança como critério para decisões profissionais.

A geração Z desconhece um mundo desconectado de tecnologia e que não seja digital. São pessoas multitarefas, flexíveis e ágeis. No ambiente de trabalho valorizam a tecnologia de ponta e a liberdade de trabalharem onde e como quiserem. Ao mesmo tempo, não possuem estabilidade profissional, priorizam a saúde mental, sendo mais interessados em flexibilidade de horários e modelo



híbrido de trabalho. É essa geração que está entrando no mercado de trabalho, conciliando com seus estudos.

Para Chiuzy *et al.* (2011) as gerações são entendidas como um fenômeno social, que passaram por eventos históricos que influenciaram seus valores e visão do mundo, se referindo a comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico.

Com base nos perfis de cada geração, o instituto Great Place To Work em parceria com o ecossistema Great People, desenvolveu o relatório de tendências de Gestão de Pessoas 2024, onde através de mais de 1800 respondentes que atuam com gestão de pessoas, aponta que hoje há 5 gerações dentro das organizações (GPTW, 2023).

No que tange aos problemas enfrentados no mercado de trabalho, percebe-se que pessoas acima de 50 anos, sofrem problemas de contratação ou realocação em empresas. Segundo Neumark *et. al* (2019), mulheres mais velhas tem uma taxa de 35 % a menos de retorno ao mercado de trabalho em relação a mulheres mais jovens. No caso dos homens, essa taxa é bem menor, o que evidencia uma possível discriminação de gênero. Em contrapartida, a geração Z, tem uma visão diferente do trabalho formal. Segundo Lisboa e Santos (2013), esses profissionais estão em busca de autonomia e encontram desafios ao se relacionarem com a autoridade vertical. Segundo o relatório da GPTW (2023), a geração Z prefere empresas que tenham maior flexibilidade e tende a desistir facilmente de seus empregos quando se sente estressado ou com a saúde mental afetada.

Para Mattos *et al.* (2011), os nascidos da geração Y ainda buscam os benefícios do trabalho formal e estão conectados com os avanços da tecnologia, pois ambos presenciaram o início da era digital. São pessoas ‘híbridas’, ou seja, que carregam o considerado lado bom da passagem entre essas duas eras, a analógica e a digital. Existem particularidades entre as gerações X e Y (já nascidas na era digital), como a destemericidade de trabalhar com tecnologia. Já a geração X, nascida em outro contexto, enfrenta algumas dificuldades de adaptação e, ambas atuam no mercado de trabalho simultaneamente com os “baby boomers” (nascidos entre 1946 e 1964) e a geração Z, novos entrantes no mercado de trabalho (Chiusoli e Ribeiro, 2023).

O desafio das empresas é lidar com essa heterogeneidade de gerações e avaliar formas de suprir os novos desafios da inversão da pirâmide etária, aliada ao que as novas gerações têm para oferecer, sem perder a lucratividade e produtividade do seu corpo de funcionários.

Dessa forma, como objetivo geral esse estudo consistiu em analisar os desafios enfrentados pelas empresas/gestores e estratégias para retenção de profissionais de diferentes gerações, a forma como líderes e organizações percebem as gerações X e Z e como objetivos específicos, avaliar e mensurar como as empresas abordam a contratação das gerações X e Z, considerando suas



particularidades, e compreender seu comportamento no mercado de trabalho. Ao final desta pesquisa, buscou-se determinar se as queixas dos contratantes têm fundamento em relação a essas duas gerações.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento desse trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas na literatura especializada sobre o tema ‘O Impacto das Gerações X e Z no Mercado de Trabalho’ de forma geral, com o objetivo de ampliar os conhecimentos e compreender a importância do tema.

Em seguida, uma pesquisa qualitativa foi aplicada para pessoas com cargo de gestão e liderança, responsáveis pelos processos de contratações, juntamente com a área de Recursos Humanos [RH]. Foi elaborado um questionário que serviu como roteiro, com perguntas abertas que, conforme achado de Creswell (2009), permitiu que os participantes expressassem suas respostas em suas próprias palavras, sem serem restringidos por opções predeterminadas, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada do tema abordado. As entrevistas foram realizadas por telefone, com pessoas na posição de gestores e líderes que atuam em empresas de segmentos distintos na cidade de São Paulo, para embasar o conteúdo do estudo. A abordagem dessa pesquisa permitiu obter uma visão do cenário atual do impacto das gerações no mercado de trabalho, através do entendimento do processo utilizado pelas empresas e gestores ao contratar e reter talentos dessas gerações e entender o que ainda pode ser aperfeiçoado ou implementado dentro das organizações como forma de adequação. Com a pesquisa qualitativa foi possível obter 52 respostas que foram agrupadas em clusters, formando assim uma unidade de análise por semelhanças, obtendo-se o percentual de respondentes para cada pergunta, tendo como escala ‘muito frequente’, ‘frequentemente’, ‘ocasionalmente’, ‘raramente’ e ‘nunca’.

Em paralelo uma pesquisa quantitativa com o intuito de obter dados sobre profissionais de gerações X e Z de um modo geral em relação aos ambientes profissionais e as diferenças de comportamentos, possibilitando o mapeamento dessas diferenças. A pesquisa foi desenvolvida no Google Forms e para a elaboração das perguntas foi utilizado o método da Escala de Likert, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, como forma de quantificar atitudes em números, através de um processo simples, mas eficaz na captura de nuances das respostas dos participantes. Essa metodologia é amplamente utilizada em pesquisas que envolvem questões de ciências sociais, onde se necessita medir atitudes, opiniões e percepções. A escala foi aplicada no formato de pontuação de grau de 1 a 5, e a análise, segundo Malhorta (2001), foi feita item por item, analisando o perfil, promovendo assim dados estatísticos para análise. A pesquisa foi enviada em grupos de Whatsapp e perfil de LinkedIn. Para os respondentes que se enquadravam na Geração X e Z o acesso foi liberado, permitindo o preenchimento das sessões. Aos respondentes de outras gerações, ao preencher a qual pertencia, automaticamente o preenchimento se encerrava. Essa pesquisa foi aplicada para 199 profissionais,



sendo apenas 113 respondentes considerados dentro do perfil de objeto desse estudo. Os dados da pesquisa quantitativa, foram analisados de acordo com a escala Likert, se agrupando por percentuais.

A estrutura deste trabalho foi composta por três módulos, onde a Introdução abordou a importância das gerações X e Z, bem como as semelhanças e dificuldades entre elas; Materiais e Métodos apresentou a metodologia e a análise das informações obtidas de ambas as gerações, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa; Resultados e Discussão, uma análise com base nas literaturas referenciadas e nas respostas das pesquisas foram contextualizados e a Conclusão, que incluiu as observações dos resultados obtidos, os quais foram apresentados como sugestões para que os gestores pudessem utilizar em suas empresas como forma de entender e melhorar o impacto das diferenças entre as gerações no mercado de trabalho.

3 RESULTADOS

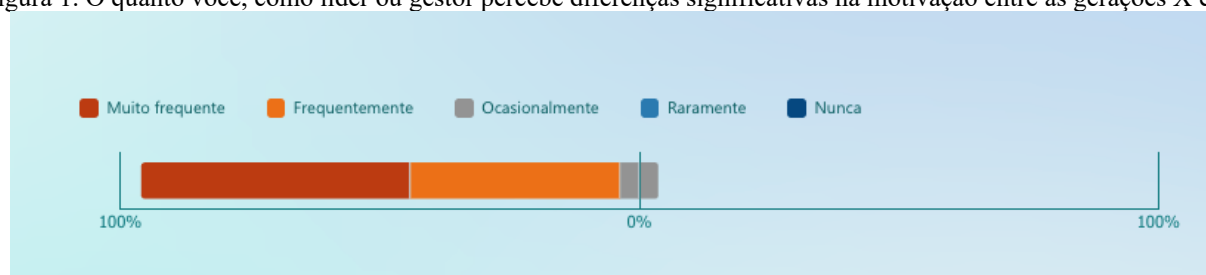
Os resultados trouxeram uma análise das percepções de gestores e profissionais quanto às diferenças de comportamento e impactos das gerações X e Z no mercado de trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS DOS GESTORES

A pesquisa foi realizada com 52 gestores de diversas áreas de atuação, explorando temas como rotatividade, engajamento e desafios de liderança intergeracional.

Quando questionados sobre a percepção da motivação entre as gerações X e a geração Z, mais de 90% dos gestores relataram terem observado diferenças comportamentais com frequência. Cerca de 51,9% perceberam uma maior motivação da geração Z de forma muito frequente, e 40,4%, frequentemente (Figura 1). Esses dados demonstraram como essa geração é mais atenta às novidades, como se adapta muito rápido em um novo ambiente, que se motiva muito fácil com as propostas apresentadas. Segundo Tapscott (2009), a Geração Z, também chamada de ‘nativos digitais’, cresceram em um ambiente digitalizado e, portanto, demonstram maior afinidade com a tecnologia, valorizando autonomia, flexibilidade e inovação.

Figura 1. O quanto você, como líder ou gestor percebe diferenças significativas na motivação entre as gerações X e Z?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

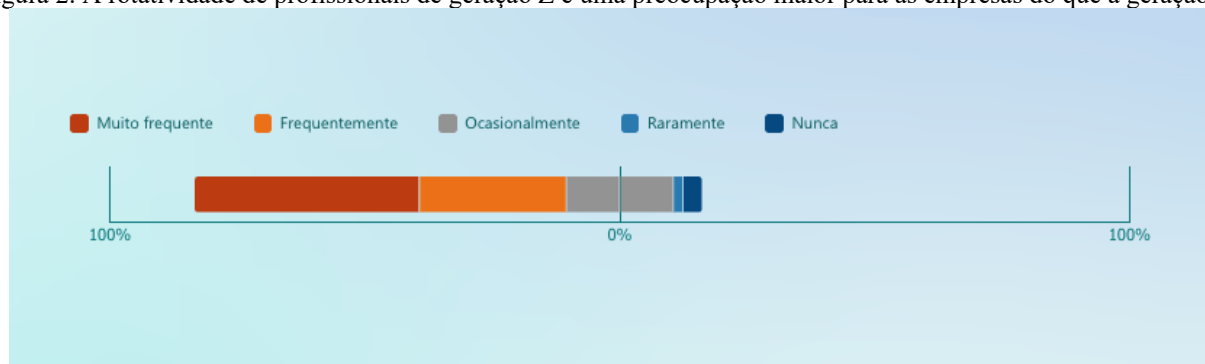


Ao mesmo tempo que a Geração Z se interessa e se motiva por tudo que é novidade, isso se torna um ponto preocupante para as empresas, pois a rotatividade aumenta entre os colaboradores dessa geração. Já a geração X, conforme apontado por Lancaster e Stillman (2002), tem uma preferência por estabilidade e relações interpessoais mais sólidas, o que pode influenciar diretamente na forma como diferentes gerações se relacionam com a motivação no ambiente de trabalho.

A Figura 2 apresenta que 44,2% dos respondentes comentaram que a rotatividade da geração Z é muito frequente, seguido de 28,8% como frequente. Quase 73% dos gestores destacaram a rotatividade como frequente ou muito frequente entre a Geração Z. De fato, estudos de Lyons e Kuron (2014) apontam que a Geração Z tende a buscar significado no trabalho e progressão rápida, o que contribui para sua alta rotatividade. Por outro lado, a Geração X, costuma permanecer mais tempo em posições consolidadas, valorizando estabilidade.

Os profissionais, em sua maioria, demonstram alto comprometimento com desafios e metas. No entanto, estudos de Twenge *et. al.* (2010) sugerem que o significado atribuído aos desafios pode variar entre gerações. Enquanto a Geração X tende a associar desafios a estabilidade e crescimento interno, a Geração Z busca propósito e alinhamento com valores pessoais.

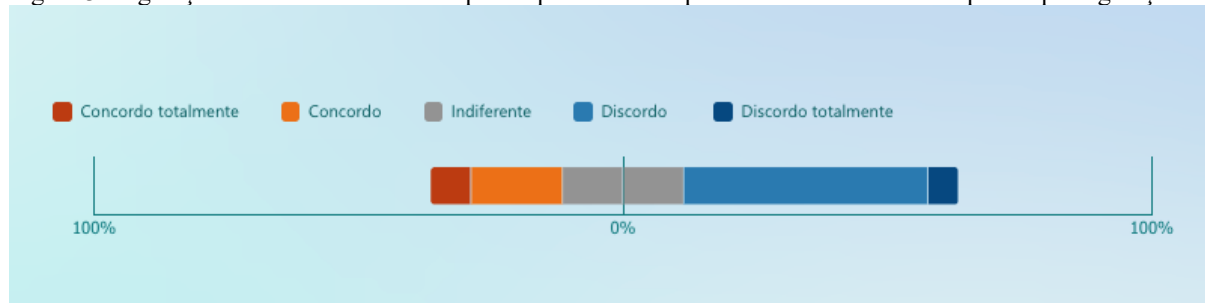
Figura 2. A rotatividade de profissionais de geração Z é uma preocupação maior para as empresas do que a geração X?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Apesar da geração Z ser reconhecida por sua afinidade com a tecnologia e pelas respostas rápidas às mudanças, 46,2% dos gestores relataram que essa geração não demonstra uma forte habilidade em lidar com múltiplas tarefas — uma competência essencial no mercado atual, conforme destacado por Robbins e Judge (2013), ao tratarem da complexidade crescente das funções organizacionais (Figura 3).

Figura 3. A geração Z tem mais facilidade para equilibrar múltiplas tarefas ao mesmo tempo do que a geração X?

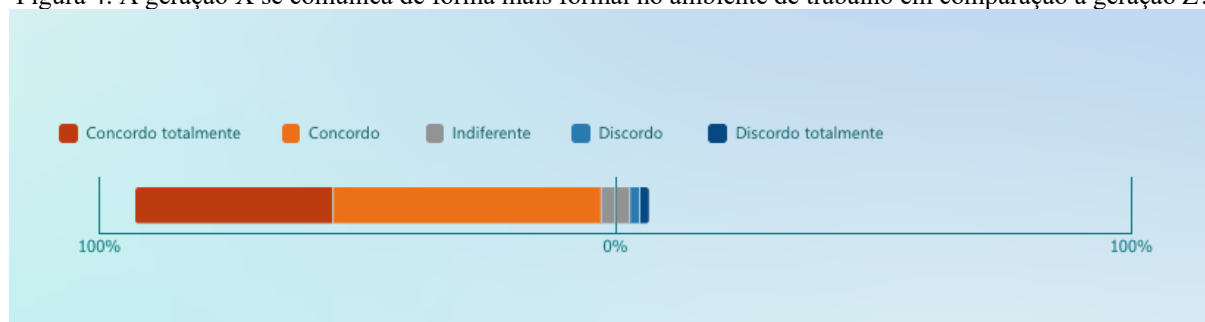


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a forma de comunicação no ambiente de trabalho, 51% dos gestores disseram que concordam que a geração X se comunica de forma mais formal em comparação à geração Z, seguido de 38,5% que concordam totalmente (Figura 4).

A comunicação dentro de uma empresa é peça fundamental para promover o bom relacionamento das pessoas, para que a liderança possa se comunicar de forma clara e objetiva com sua equipe, estabelecendo metas, prazos e criando motivações, sendo muito importante, para o desenvolvimento das tarefas entre equipes, para a realização dos projetos e atingimento de resultados, evitando que emissor e receptor apliquem diferente interpretação (Kunsch, 2009).

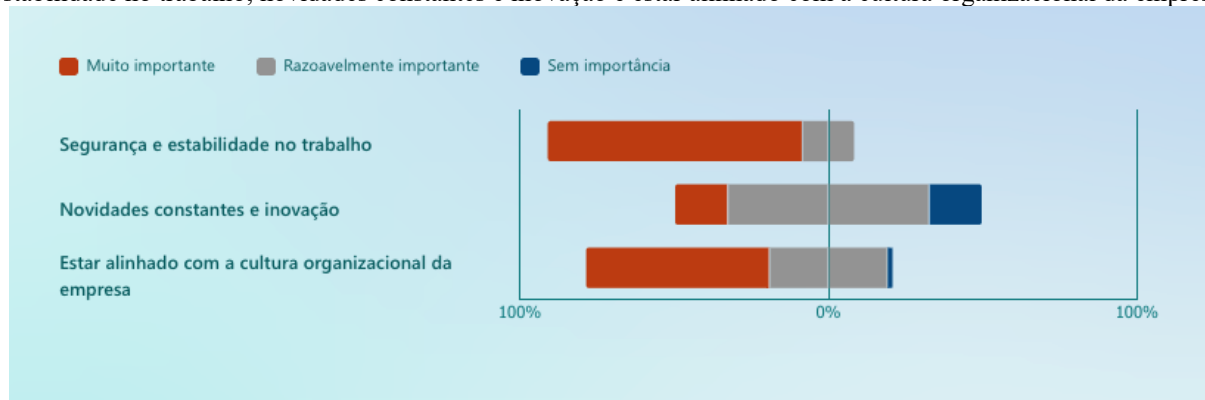
Figura 4. A geração X se comunica de forma mais formal no ambiente de trabalho em comparação à geração Z?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

No que tange à segurança no trabalho, 82% dos gestores responderam perceber essa necessidade como prioritária para a geração X. Hofstede (2001) já indicava que gerações mais antigas tendem a demonstrar alta aversão à incerteza, preferindo estruturas mais previsíveis. Isso se reflete também na valorização da cultura organizacional por parte da geração X, conforme 59,6% dos gestores indicaram, enquanto apenas 17,3% perceberam valorização da inovação por esse grupo (Figura 5).

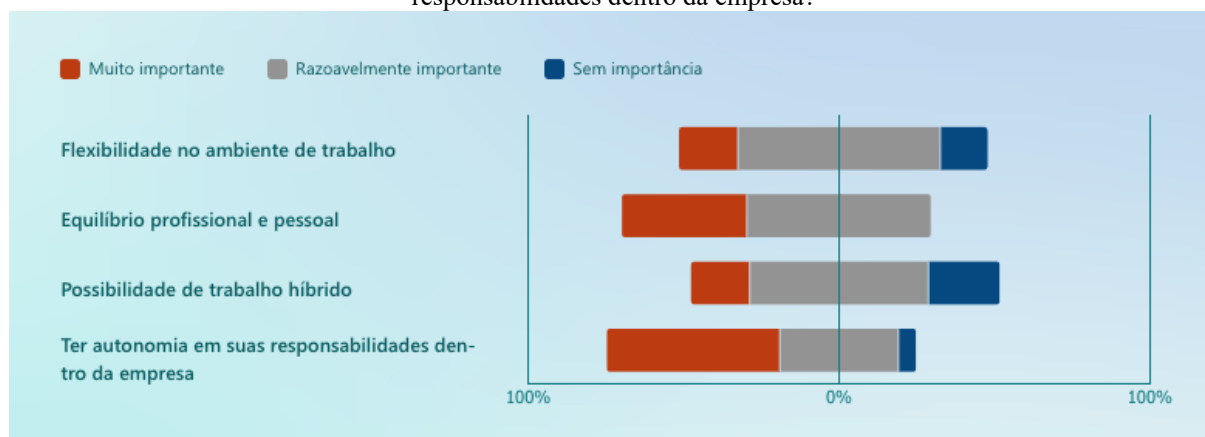
Figura 5. Na sua experiência de contratação, como você percebe a preferência da geração X para os temas de segurança e estabilidade no trabalho; novidades constantes e inovação e estar alinhado com a cultura organizacional da empresa?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nas preferências de trabalho, os dados mostraram que a geração X considera de forma razoavelmente importante a flexibilidade (65,4%), o equilíbrio pessoal e profissional (60%) e o trabalho híbrido (57,7%). Isso demonstrou uma abertura da geração X a mudanças nos modelos de trabalho, ainda que com certa cautela, como sugerido por Sennett (2006), que afirma que trabalhadores mais experientes valorizam estabilidade e previsibilidade, mesmo em ambientes em transformação (Figura 6).

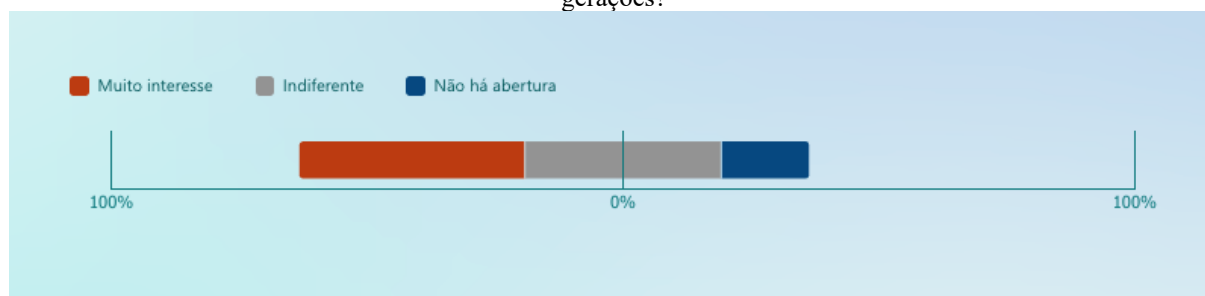
Figura 6. Na sua experiência de contratação, como você percebe a preferência da geração X para os temas flexibilidade no ambiente de trabalho; equilíbrio profissional e pessoal; possibilidades de trabalho híbrido e ter autonomia em suas responsabilidades dentro da empresa?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando questionados sobre o interesse em entender melhor as diferenças geracionais, 44,2% dos gestores se mostraram abertos a adaptar o ambiente corporativo. Segundo Chiavenato (2016), a gestão eficaz de pessoas exige o reconhecimento das particularidades de cada grupo e a construção de um ambiente harmonioso e inclusivo para manter talentos (Figura 7).

Figura 7. O quanto você, como líder, percebe que a empresa está aberta para se adaptar às necessidades/ diferenças de gerações?

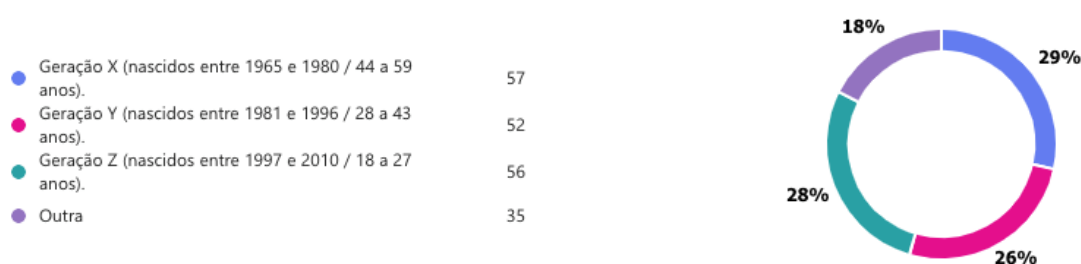


Fonte: Resultados originais da pesquisa

5 ANÁLISE DOS DADOS DOS PROFISSIONAIS

A pesquisa com 199 profissionais considerou 113 respostas válidas, sendo 57 da geração X e 56 da geração Z. O questionário incluiu 21 perguntas para identificar preferências e percepções intergeracionais (Figura 8).

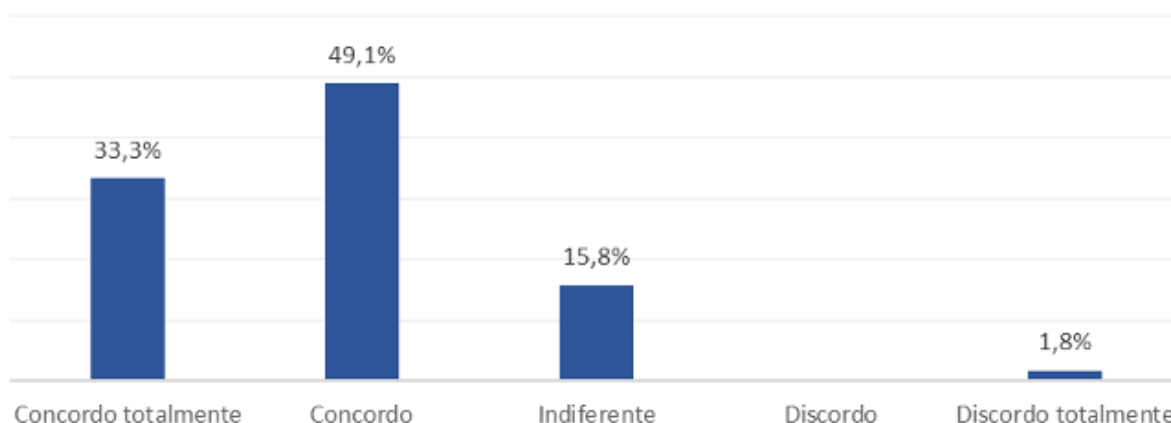
Figura 8. Painel das gerações / idade dos respondentes



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a adaptação à tecnologia, 33,3% da geração X relataram estar totalmente adaptados e 49,1% se consideram adaptados. Esse dado está em consonância com Davenport *et al.* (2020), que apontam que, apesar da resistência inicial, gerações mais velhas vêm se adaptando à Inteligência Artificial e novas tecnologias mediante suporte organizacional (Figura 9).

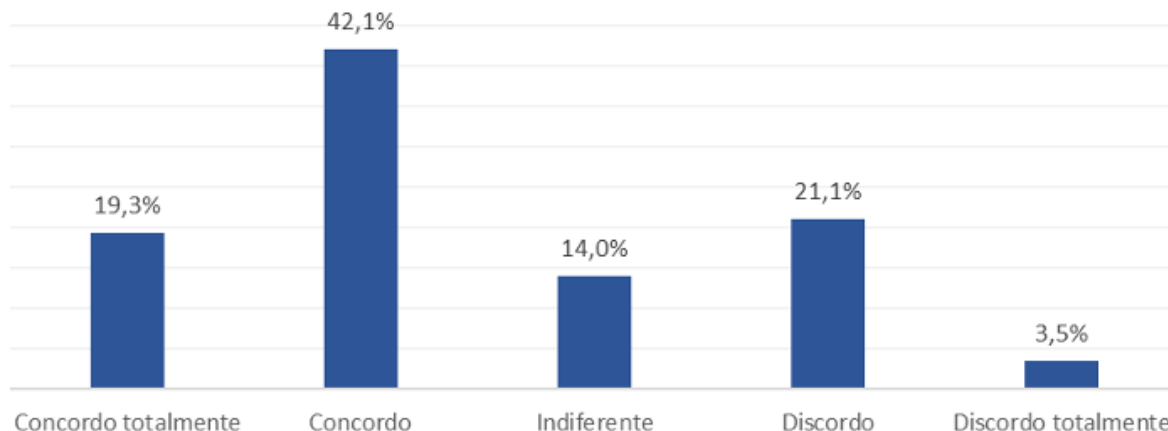
Figura 9. Você é adaptado com a tecnologia atual, como recursos de IA, e gadgets no ambiente de trabalho, como reuniões virtuais e softwares?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a preferência das empresas em contratar a geração Z para cargos que exigem inovação tecnológica, 61,4% dos respondentes da geração X concordaram. Essa percepção remete à ideia de que a geração Z possui uma habilidade inata com tecnologia (Prensky, 2001), ao passo que a geração X desenvolveu essas competências ao longo da carreira (Figura 10).

Figura 10. O quanto você concorda com a frase: as empresas preferem contratar profissionais da geração Z para cargos que exigem maior inovação tecnológica?



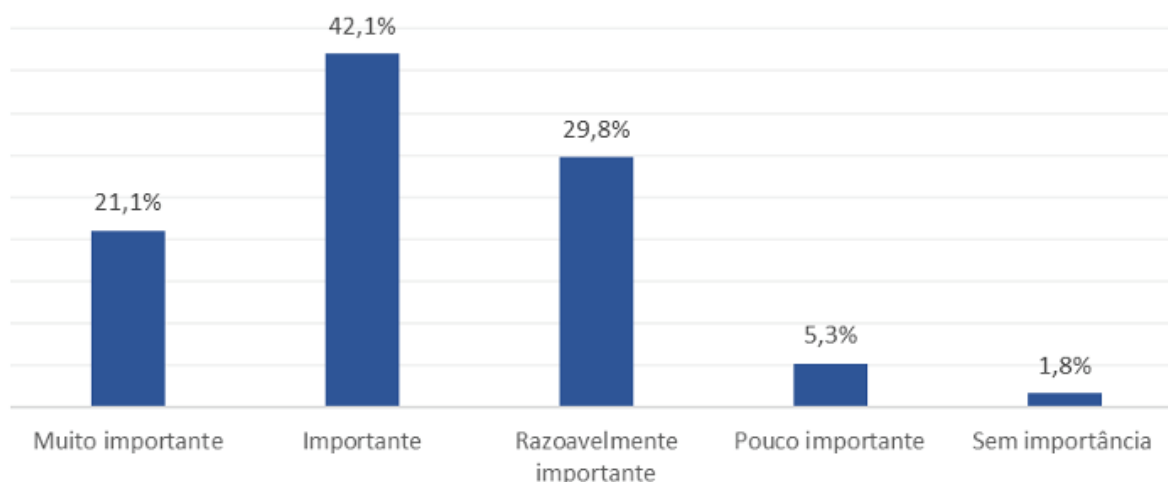
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para Chiavenato (2016), as empresas têm o desafio de encaixar profissionais com diferenciais competitivos entre outros profissionais de um mesmo setor e organização, sendo necessário que as diferenças possam ser superadas e respeitadas e dessa forma, manter baixa a rotatividade de talentos, promovendo ações que valorizem a experiência da geração X e a inovação trazida pela geração Z.

Essa diferença se reflete no dado de que 42,1% da geração X valorizam experiências longas em uma mesma empresa (Figura 10) e que 68,4% dessa geração criticam a volatilidade dos profissionais mais jovens (Figura 11).



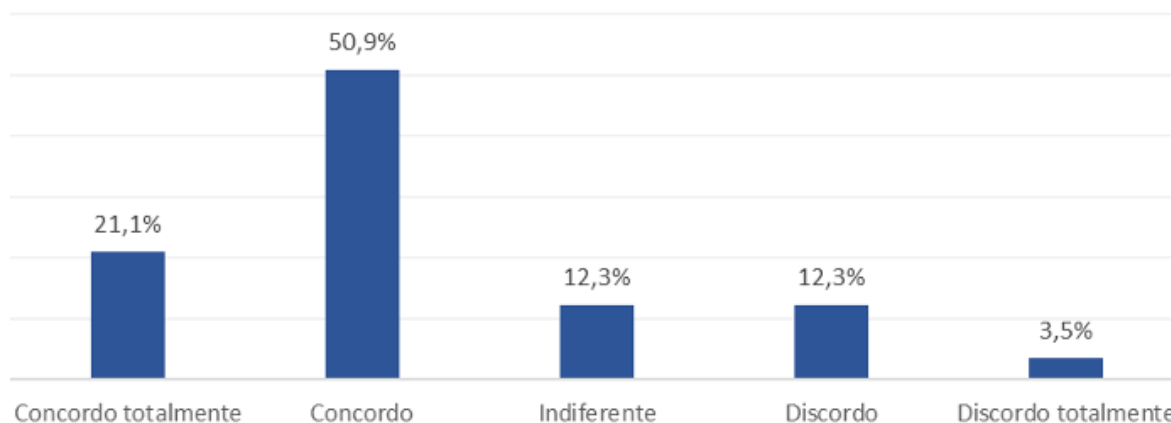
Figura 11. Você considera importante ter uma experiência longa dentro de uma mesma empresa?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ainda, 72% da geração X relataram a necessidade de ambientes estruturados e rotinas definidas, reforçando a visão de Bauman (2001) sobre a “modernidade líquida”, na qual gerações mais antigas buscam ancoragem em estruturas fixas, enquanto as mais jovens tendem a navegar com mais fluidez entre experiências. (Figura 12)

Figura 12. O quanto você concorda com a frase: A geração X é mais produtiva em ambientes de trabalho estruturados e com rotinas definidas do que a geração Z?

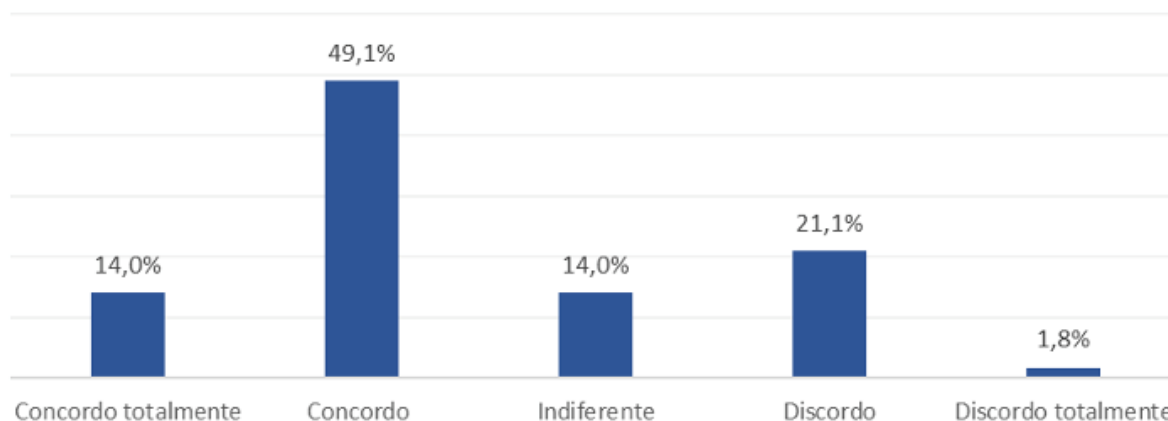


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre o trabalho remoto, 63,1% dos profissionais da geração X reconhecem que a geração Z está mais familiarizada com plataformas digitais. Para Oliveira (2012), a geração X, apesar de mais conservadora, possui criatividade e adaptabilidade — habilidades que facilitam o processo de transformação digital, desde que acompanhadas de suporte e treinamento (Figura 13)



Figura 13. O quanto você concorda com a frase: A geração Z está mais familiarizada com plataformas de trabalho remoto e colaboração online do que a geração X?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a questão de segurança e estabilidade no trabalho e alinhamento com a cultura organizacional da empresa, esses foram os pontos com maior percentual para a geração X (Figura 14), totalizando 54,4%.

Figura 14. Qual o grau de importância para você sobre esses temas?

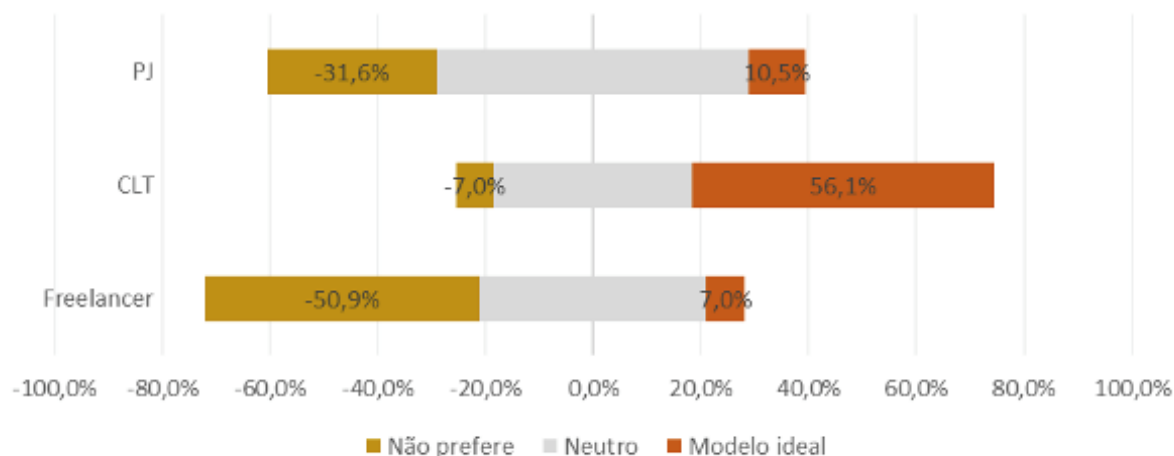


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação ao modelo de trabalho, a preferência pela Consolidação das Leis do Trabalho [CLT] foi a mais preferida pela Geração X, com 56,1%, reforçando a tendência conservadora desse grupo (Morin, 2001) (Figura 15).



Figura 15. Qual o grau de importância para você sobre essas modalidades de trabalho?



Fonte: Resultados originais da pesquisa

6 COMPARATIVO ENTRE GERAÇÃO X E Z

Como forma de obter um comparativo do comportamento da geração X em relação à geração Z sobre alguns temas, o questionário aplicado continha oito questões iguais para ambas as gerações.

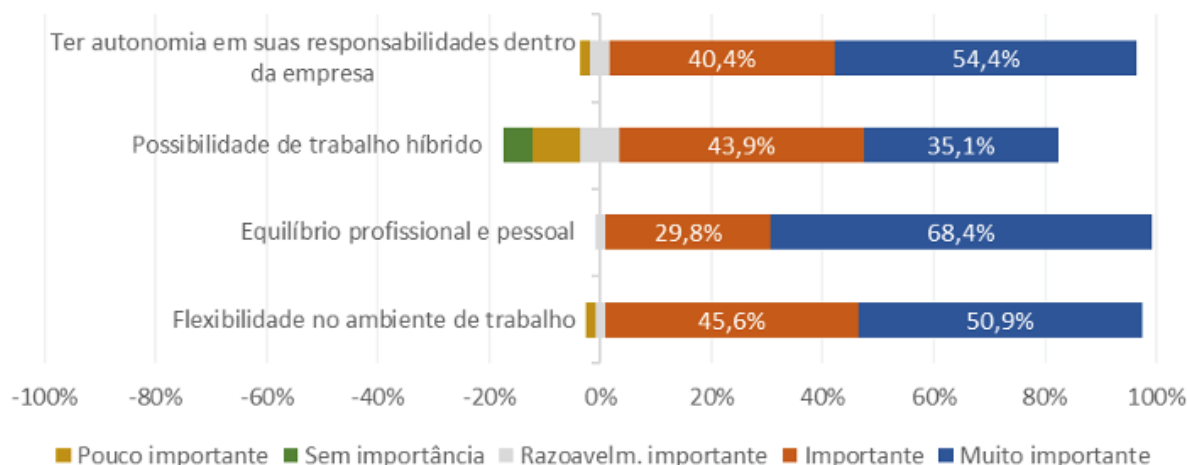
A análise comparativa mostrou que ambas as gerações valorizam a autonomia no ambiente de trabalho, com leve predominância da geração X (54,4%) sobre a Z (44,6%). Isso sugeriu que, embora a geração Z demande liberdade, a geração X também a valoriza dentro de estruturas claras.

Sobre o tema de trabalho híbrido, 43,9% da geração X consideraram importante, seguido de 35,1% como muito importante. Da geração Z, 32,1% consideraram importante e 30,4% como muito importante. Notou-se uma preferência por algo que foi implantado recentemente nas organizações e vivenciados para os profissionais mais seniores como os da geração X. Ao mesmo tempo, isso pode ser entendido como o momento de vida e da trajetória profissional de cada geração, como analisa Morin (2001), que destaca que valores como flexibilidade são ressignificados com o tempo.

O destaque maior entre todos os temas foi a importância do equilíbrio profissional e pessoal para a geração Z, tendo 82,1% considerando como muito importante enquanto para a geração X, 68,4% consideraram ser muito importante, apontando uma mudança no paradigma de sucesso profissional entre as gerações (Twenge & Campbell, 2008). Isso reforça um padrão mais formal para os profissionais seniores, que acreditam que estar no ambiente da empresa se faz necessário para o desenvolvimento das suas tarefas de forma eficaz. O mesmo pensamento de liberdade, e autonomia, seguiu com o tema de flexibilidade, tendo 55,4% o maior percentual de importância e pela geração (Figura 17 e Figura 18).

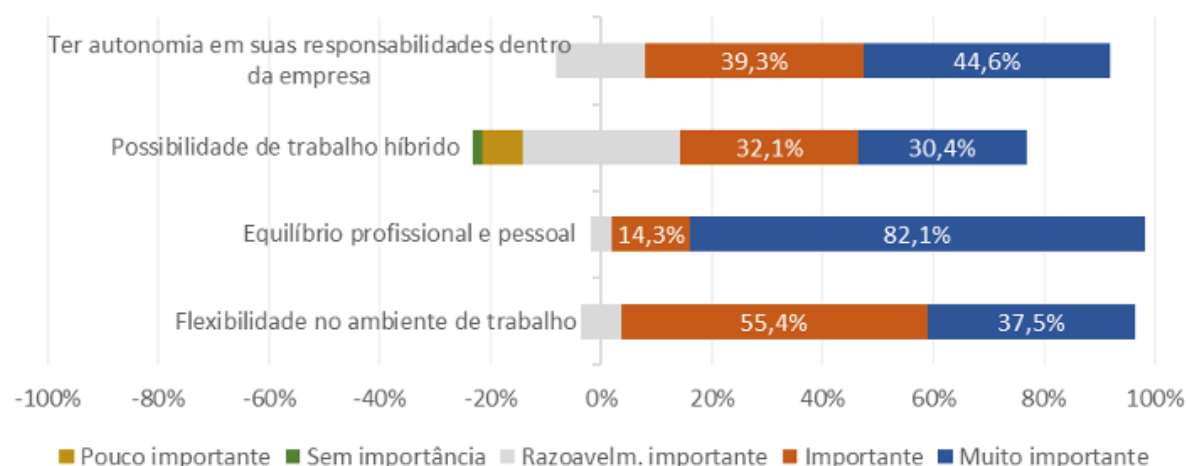


Figura 16. Grau de importância de alguns temas para a geração X



Fonte: Resultados originais da pesquisa

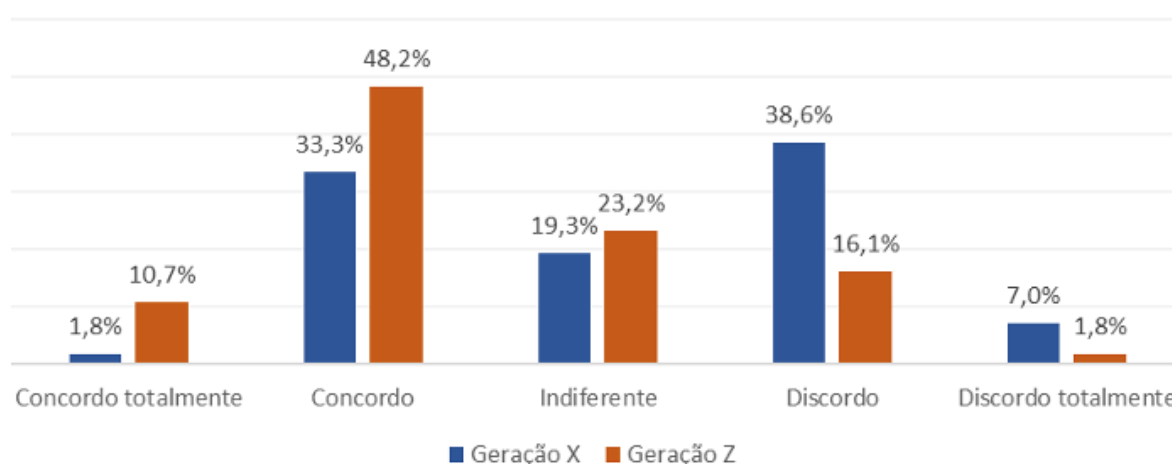
Figura 17. Grau de importância de alguns temas para a geração Z



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A percepção sobre trabalho remoto mostrou que 48,2% da geração Z acreditam que a geração X tem mais dificuldade em se adaptar (Figura 18). Embora 33,3% da própria geração X concordaram com essa visão, 38,6% discordaram, o que evidenciou uma diversidade de experiências dentro da mesma geração, como ressalta Oliveira (2012). Isso representa que a os profissionais mais sênior que são os da geração X, realmente possuem dificuldade, mas que não é limitante. Robbins e Judge (2013) destacam que essa habilidade depende mais do contexto e do treinamento do que da idade do profissional.

Figura 18. O quanto você concorda com a frase: A geração X tem mais dificuldade para se adaptar ao trabalho remoto do que a geração Z?

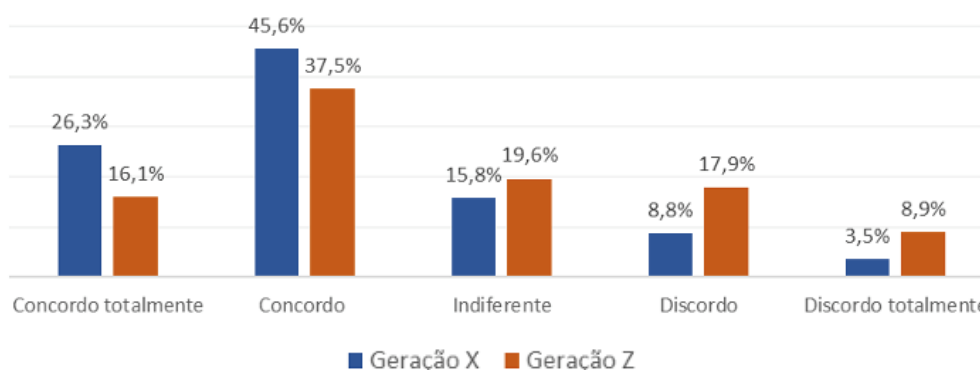


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para o autor Oliveira (2012) a Geração X é caracterizada pela adaptabilidade, criatividade e busca por desafios, características muito valorizadas pelas empresas inovadoras e empreendedoras.

Ao perguntar sobre estabilidade de emprego, motivação por desafios e inovação, 45,6% dos respondentes da geração X disseram que sim, afirmando que se trata de uma geração mais motivada por desafios e inovação.

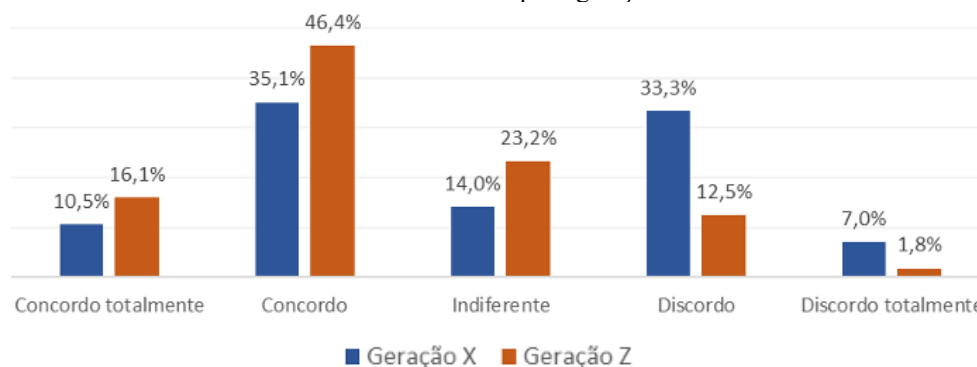
Figura 19. O quanto você concorda com a frase: A geração X é mais motivada por estabilidade no emprego, enquanto a geração Z é mais motivada por desafios e inovação



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre ambiente de trabalho dinâmico e colaborativo, uma tendência que só vem aumentando nas empresas como forma de promoverem um ambiente que estimule a produtividade e a satisfação dos colaboradores, foi possível verificar que 46,4% da geração Z e 35,1% da geração X concordaram que os profissionais mais jovens se engajam melhor do que os seniores (Figura 20).

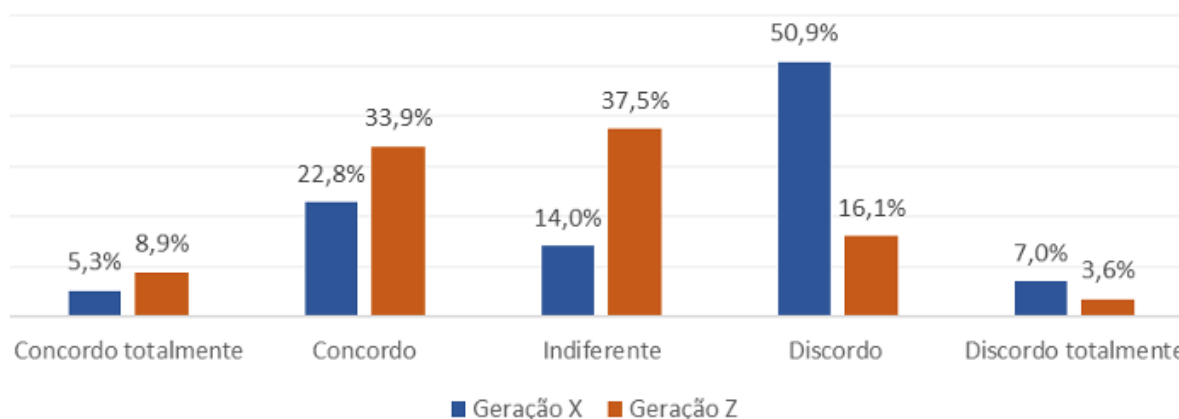
Figura 20. O quanto você concorda com a frase: A geração Z se sente mais engajada em ambientes de trabalho dinâmicos e colaborativos do que a geração X



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sabe-se que um dos principais requisitos das empresas é o profissional ter a habilidade em lidar com mais de uma demanda ao mesmo tempo, quando não, liderar projetos que dependem de várias áreas. Para entender essa habilidade, foi questionado sobre a geração Z ter mais facilidade para lidar com múltiplas tarefas ao mesmo tempo e 50,9% da geração X discordaram, seguidos de 37,5% como indiferentes pela geração Z (Figura 21). Com isso, notou-se que ambas as gerações estão aptas a lidar com múltiplas tarefas, não sendo uma habilidade apenas de uma ou outra geração.

Figura 21. O quanto você concorda com a frase: A geração Z tem mais facilidade para equilibrar múltiplas tarefas ao mesmo tempo do que a geração X



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise dos resultados das gerações X e Z no ambiente de trabalho evidenciou que, embora existam pontos de convergência, como a valorização da autonomia, há distinções relevantes quanto à importância atribuída ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade, engajamento em ambientes colaborativos e percepção sobre trabalho remoto. A Tabela 1 apresenta um resumo comparativo entre os principais temas abordados na pesquisa, revelando que a geração Z tende a valorizar mais o equilíbrio e ambientes dinâmicos, enquanto a geração X demonstra maior apreço por estruturas claras e estabilidade. Esses dados corroboram as análises de autores como Morin (2001),

Twenge e Campbell (2010), e Oliveira (2012), que destacam como os valores geracionais são moldados pelo tempo e contexto vivencial de cada grupo.

Tabela 1. Quadro comparativo das gerações e os principais resultados

Tema	Geração X	Geração Z
Valorização da autonomia no trabalho	54,4%	44,6%
Importância do trabalho híbrido	43,9% (importante) / 35,1% (muito importante)	32,1% (importante) / 30,4% (muito importante)
Equilíbrio profissional x pessoal	68,4% consideram muito importante	82,1% consideram muito importante
Flexibilidade	Mais valorizada (55,4%)	Menor valorização relativa
Adaptação ao trabalho remoto (percepção da Geração Z)	33,3% concordam que têm mais dificuldade	48,2% acreditam que a Geração X tem mais dificuldade
Motivação por desafios e inovação	45,6% concordam que são mais motivados	Vista como mais inclinada a desafios e inovação
Engajamento em ambientes colaborativos e dinâmicos	35,1% concordam que Z se engaja melhor	46,4% concordam que se engajam mais
Facilidade em lidar com múltiplas tarefas	50,9% discordam que Z tem mais facilidade	37,5% são indiferentes

Fonte: Resultados originais da pesquisa

7 CONCLUSÃO

A pesquisa sobre o impacto das gerações X e Z no mercado de trabalho revelou diferenças significativas nas perspectivas, valores e formas de atuação desses grupos dentro das organizações. Enquanto a Geração X se destaca por sua experiência, estabilidade e adaptação a modelos tradicionais de trabalho, a Geração Z se sobressai pela agilidade digital, busca por propósito e flexibilidade no ambiente corporativo. Essas diferenças impactam diretamente a cultura organizacional, as dinâmicas de trabalho e as estratégias de gestão de talentos.

Contudo, vale destacar que a amostra do estudo, composta por respondentes de determinados segmentos profissionais e regiões, pode refletir recortes específicos da realidade brasileira, o que limita a generalização dos resultados para o conjunto do mercado de trabalho nacional. Ainda assim, os dados obtidos contribuem significativamente para o entendimento das dinâmicas intergeracionais nas empresas.

O objetivo principal foi analisar os desafios enfrentados pelas empresas/gestores e estratégias para retenção de profissionais de diferentes gerações, assim como a forma que líderes e organizações percebem as gerações X e Z. O estudo identificou estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho produtivo e inclusivo. A metodologia com abordagem quantitativa e qualitativa, possibilitou uma visão mais detalhada sobre as expectativas, dificuldades e percepções tanto dos profissionais quanto das lideranças organizacionais.

Os resultados indicaram que a coexistência dessas gerações exige um equilíbrio entre tradição e inovação. Empresas que investem em políticas de gestão flexíveis, programas de capacitação



contínua e ambientes de trabalho colaborativos tendem a obter resultados mais eficientes em termos de produtividade, engajamento e retenção de talentos.

Esse aspecto torna-se ainda mais crítico no contexto brasileiro, onde a baixa produtividade histórica e a iminente inversão da pirâmide etária colocam desafios urgentes à sustentabilidade econômica. Com uma população envelhecendo rapidamente, as empresas precisarão encontrar maneiras de manter profissionais mais velhos ativos e produtivos, ao mesmo tempo em que engajam os mais jovens em formatos de trabalho mais alinhados aos seus valores.

Além disso, foi apontado que a implementação de estratégias de comunicação eficazes e a valorização das diferenças geracionais fazem diferença, promovendo maior integração e sinergia entre os colaboradores. Entre as recomendações que emergem do estudo, destacam-se: a flexibilização dos estilos de liderança para atender perfis diversos; treinamentos organizacionais voltados à conscientização sobre a diversidade geracional; e políticas que estimulem o aprendizado contínuo intergeracional. Essas práticas ajudam a fortalecer a cultura de colaboração e a preparar as empresas para enfrentar as transformações do mercado de forma adaptativa.

Com a realização desse estudo, concluiu-se que é um grande desafio compreender e gerenciar as diferenças entre as gerações, além de uma oportunidade para as organizações se tornarem mais dinâmicas e competitivas. É necessário que a liderança desenvolva competências adaptativas e sensibilidade às mudanças sociais e tecnológicas, promovendo ambientes que respeitem o ritmo e a contribuição de cada geração.

Assim, a valorização das potencialidades de cada grupo geracional contribui para um mercado de trabalho mais diverso, eficiente e preparado para os desafios da transformação digital e da sustentabilidade econômica. O tema, por sua complexidade e relevância crescente, exige acompanhamento contínuo, considerando a evolução dos comportamentos, o avanço das tecnologias e os impactos das mudanças demográficas. Dessa forma, este estudo serve como base para futuras investigações e aprimoramentos práticos no campo da gestão de pessoas.



REFERÊNCIAS

- Agência Gov, 2023. Projeção de IBGE mostra que população do país vai parar de crescer em 2045. Disponível em:
- Creswell, J. W. 2009. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4ed. Sage Publications, California, EUA.
- Davenport, T.; Guha, A., Grewal, D.; Bressgott, T. 2020. How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 48:24-42.
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2ed. Sage Publications, California, USA.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2022. Disponível em:
- Kunsch, M. M. K. 2009. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. 2002. When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. HarperBusiness, New York, USA.
- Likert, R. 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. Editora Columbia University, NY, EUA.
- Lisboa, W. T.; Santos, W. P. 2013. Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.
- Lyons, S.; Kuron, L. 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. Journal of Organizational Behavior, 35:139-S157.
- Malhotra, N. K. 2001. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.



- Mattos, C. A. de et al. 2017. Os desafios na transição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda. Lins-SP, 2011. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo17.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2024.
- Morin, E. 2001. Os sete saberes necessários à educação do futuro. Edições UNESCO Brasil, Brasília, DF, Brasil.
- Neumark, D.; Burn, I.; Button, P. 2019. Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment. *Journal of Political Economy*. 127(2):922–970.
- Oliveira, S. 2012. Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações. Integrare Editora, São Paulo, SP, Brasil.
- Prensky, M. 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Revista de Administração de Empresas Eletrônica [RAEE]. 2022. Geração X E Y: diferenças entre o uso dos recursos tecnológicos (Atos de Lima Ribeiro e Cláudio Luiz Chiusoli). Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2716>. Acesso em: 19 out. 2024.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. 15ed. Pearson. Boston, USA.
- Sennett, R. 2006. *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press. New Haven, USA.
- Tapscott, D. 2009. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill Education, Nova York, EUA.
- Twenge, J. M.; Campbell, S. M.; Hoffman, B. J.; Lance, C. E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*. 36(5):1117-1142.



APÊNDICE**PESQUISA QUALITATIVA – APLICADA PARA GESTORES**

1. O quanto a rotatividade de profissionais da geração Z é uma preocupação maior para as empresas do que a da geração X?
2. O quanto a geração X é mais produtiva em ambientes de trabalho estruturados e com rotinas definidas do que a geração Z.
3. O quanto a geração Z tem mais facilidade para equilibrar múltiplas tarefas ao mesmo tempo do que a geração X.
4. O quanto você concorda que a geração X está mais familiarizada com plataformas de trabalho remoto e colaboração online?
5. O quanto você considera que os profissionais da geração Z são mais rápidos em adotar novas tecnologias no ambiente de trabalho em comparação à geração X?
6. Em que medida você concorda com a afirmação: A geração X se comunica de forma mais formal no ambiente de trabalho em comparação à geração Z?
7. O quanto a geração Z espera mais feedback constante e imediato de seus líderes em comparação à geração X?
8. O quanto você concorda com a frase: "A geração X é menos propensa a buscar suporte para questões de saúde mental no ambiente de trabalho em comparação à geração Z."
9. O quanto você concorda com a afirmação: "A geração Z é mais propensa a deixar um emprego se não estiver satisfeita com a cultura organizacional, em comparação à geração X"?
10. O quanto você concorda com a frase: "A satisfação com o ambiente de trabalho tem um impacto maior na permanência da geração Z do que da geração X."

PESQUISA QUANTITATIVA – APLICADA PARA PROFISSIONAIS DO MERCADO

1. Idade
2. Se trabalha e qual seguimento
3. A qual geração pertence:
() Geração X (nascidos entre 1965 e 1980 / 44 a 59 anos) *vai para a pergunta 4*
() Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996 / 43 a 28 anos) *Obrigada por participar!*
() Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010 / 27 a 12 anos) *vai para a pergunta 14*



GERAÇÃO X

4. O quanto você é comprometido com os desafios e metas que a sua empresa estabelece?
5. O quanto você é adaptado com a tecnologia atual, como recursos de AI, e gadgets no ambiente de trabalho como reuniões virtuais e softwares?
6. O quanto você concorda com a frase: "As empresas preferem contratar profissionais da geração Z para cargos que exigem maior inovação tecnológica."
7. O quanto você considera importante ter uma experiência longa dentro de uma mesma empresa?
8. O quanto você concorda com a frase: "A geração Z é menos comprometida a longo prazo com a empresa em comparação à sua geração"?
9. O quanto você concorda com a frase: "A geração X é mais produtiva em ambientes de trabalho estruturados e com rotinas definidas do que a geração Z?"
10. O quanto você concorda com a frase: "A geração Z está mais familiarizada com plataformas de trabalho remoto e colaboração online do que a geração X?"
11. O quanto você acha que o ambiente de trabalho impacta na sua permanência e performance na empresa?
12. Na escala abaixo, responda de acordo com o grau de importância para você:
Segurança e estabilidade no trabalho
Novidades constantes e inovação
Estar alinhado com a cultura organizacional da empresa
13. O quanto você se identifica /prefere:
Trabalho freelancer
Trabalho modelo CLT
Trabalho modelo PJ

GERAÇÃO Z

14. O quanto você considera importante:
Flexibilidade no ambiente de trabalho?
Equilíbrio profissional e pessoal?
Possibilidade de trabalho híbrido?
Ter autonomia em suas responsabilidades dentro da empresa?



15. O quanto você considera importante ter uma experiência longa dentro de uma mesma empresa?
16. O quanto você considera ser paciente para que seu reconhecimento e promoção se concretize entre 2 e 4 anos dentro da empresa?
17. O quanto você concorda com a frase: "A geração X tem mais dificuldade para se adaptar ao trabalho remoto do que a geração Z."
18. O quanto você se identifica /prefere:
Trabalho freelancer
Trabalho modelo CLT
Trabalho modelo PJ
19. O quanto você concorda com a frase: "A geração X é mais motivada por estabilidade no emprego, enquanto a geração Z é mais motivada por desafios e inovação."
20. O quanto você concorda com a frase: "A geração Z se sente mais engajada em ambientes de trabalho dinâmicos e colaborativos do que a geração X"
21. O quanto você concorda com a frase: "A geração Z tem mais facilidade para equilibrar múltiplas tarefas ao mesmo tempo do que a geração X."
22. O quanto você concorda com a frase: "A geração X prefere trabalhar de forma mais independente, enquanto a geração Z valoriza mais o trabalho em equipe."
23. O quanto você concorda com a frase: "A satisfação com o ambiente de trabalho tem um impacto grande na permanência na empresa"

