

Geração Z



MARCELO DE ELIAS

ALEXANDRE
CORREA

Geração **Z**

Este material foi desenvolvido por:



MARCELO DE ELIAS
Gestão e Mudanças

ALEXANDRE
CORREA

Índice

Introdução	2
As mudanças e a importância de entender as gerações	6
- As mudanças sociais, tecnológicas e empresariais	7
- Por que entender as gerações	11
- Quais são as gerações existentes?	12
- Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?	14
Uma breve explicação sobre as gerações	25
- O que mais pode influenciar na formação das gerações?	28
Gerações são feitas de... indivíduos!	31
Um pouco de demografia para entender as mudanças	35
Como é a Geração Z?	38
O que a geração Z representa e como é (e será) o mundo com eles?	46
- Como eles consomem?	47
- Como eles trabalham?	49
- Como eles aprendem?	51
As recomendações sobre gestão de pessoas com a geração Z	52



Introdução

Durante a nossa infância (faz tempo isso...) costumávamos assistir a um desenho que projetava como seria o longínquo ano de 2062. Eram os Jetsons, família que vivia num inatingível futuro com carros voadores, robôs que faziam serviços domésticos e comunicação por chamadas de vídeo, tecnologias que pareciam inverossímeis de tão distantes da realidade. Pareciam. Porque todo mundo hoje em dia faz chamadas de vídeo.

A Polishop já vende em 12x no cartão um robô que varre a casa e táxis aéreos já estão sendo testados em diversos lugares do mundo.

O futuro chegou e bem antes de 2062. E o mais interessante é que, nem nós, nem os Jetsons, somos capazes de prever como será quando chegarmos lá. Mudança é o nome do jogo. E esse é um jogo de xadrez onde o adversário sempre nos surpreende com algo imprevisível.

As mudanças sempre existiram, desde que o mundo é mundo. **Se não houvesse mudança** talvez a gente falasse latim e o Brasil seria apenas mais uma possessão do Império Romano. Ou talvez fôssemos matéria prima para almoço de dinossauro. Ou talvez a gente ainda estivesse se balançando no cipó das florestas, comendo casca de árvore e morando em cavernas.



Introdução

Que bom que as coisas mudam. **Mas agora essas mudanças são muito mais frequentes, inesperadas, imprevisíveis e sobretudo velozes.** E a gente precisa mudar com a mesma velocidade do mundo. O mundo está mudando tão rápido que até pra ficar estagnado a gente tem que correr.

Nesse cenário, deparamos com diversos desafios de um mundo em transição. **Mas como agir para ter sucesso em um mundo novo?** Certamente não será repetindo fórmulas e receitas velhas! É como se tentássemos conquistar novos territórios usando velhos mapas.

Muitas empresas e profissionais se conformam em repetir as ações passadas, mesmo que tenham sido escolhas com bons resultados, sem perceber o risco de que as coisas mudam e, aquilo que funcionava bem até ontem, não é garantia que funcionará amanhã.

Antigamente quebravam as empresas que faziam as coisas erradas. Hoje em dia, quebram as empresas que fazem as coisas certas por tempo demais. Questionar os padrões de pensamento e os paradigmas tradicionais pode ser um desafio, mas é justamente o que pode gerar novas possibilidades de solução de problemas e de busca de oportunidades.

Vai ser rápido, não foi? Então já era!



Introdução

Por isso, é preciso mudar. Salve o **“inconformismo”** aliado ao pensamento disruptivo e ao desapego das velhas certezas! E tem outra coisa que está mudando um bocadinho. É a demografia do Brasil e do mundo. Nunca vivemos tanto. Ao longo do último século ganhamos em média 2,5 anos a cada década de vida e a expectativa de vida no Brasil já ronda os 80 anos.

Das muitas conquistas que a Humanidade logrou atingir nesta magnífica saga que nos trouxe até aqui, é possível dizer que a longevidade talvez tenha sido uma das mais importantes. **Mas qual o saldo dessa equação que mistura mudanças culturais, tecnológicas e grande longevidade?**

Em primeiro lugar, o óbvio: a gente vai aposentar cada vez mais tarde. E se a gente vai aposentar mais tarde a gente vai ficar mais tempo no mercado de trabalho. E se a gente vai ficar mais tempo no mercado de trabalho e o mundo está mudando a gente vai ter que estudar, aprender e se desenvolver por toda a vida. Inclusive tivemos que aprender uma palavrinha nova, estrangeira, que talvez você já ouviu falar: lifelong learning.

Como dizia Gonzaguinha em sua música, hoje temos a certeza do que é “a beleza de ser um eterno aprendiz”.



Introdução

E provavelmente teremos muitas carreiras ao longo da vida. E talvez tenhamos que ser mais resilientes e nos reinventar constantemente. **E se a vida no trabalho será mais longa**, isso significa que mais gerações trabalharão simultaneamente.

Alguém tem dúvidas que surgirão conflitos? Ok! Mas se por um lado isso traz alguns desafios para as empresas, nós asseguramos que a diversidade geracional pode ser sobretudo uma grande oportunidade para construir ambientes mais inclusivos, diversos e inovadores. Porque gerações geram valores. Valores geram culturas, inclusive a cultura organizacional.

E uma geração em particular está chegando ao mercado com um repertório e um mapa cultural totalmente diferente das gerações que a antecederam. **É a Geração Z.**

E é sobre ela que nós vamos conversar neste e-book.

Boa leitura! Boas mudanças...

As mudanças e a importância de entender as gerações



As mudanças sociais, tecnológicas e empresariais

Nesse mundo de incertezas, podemos ter apenas uma “certeza”: **Quem faz sempre as mesmas coisas tem sempre resultados piores.**

Esse é um imperativo que cabe para as todas dimensões de nossa vida e de toda humanidade. Pensamentos de grupos foram questionados por não se adaptarem, práticas empresariais foram extintas e recursos tecnológicos que foram essenciais há algum tempo hoje são peças de museu.

Por isso é cada vez mais difícil levantar cenários futuros com base em acontecimentos passados. Nós temos dificuldade de enxergar para onde vamos e qual o próximo passo. **Nós não sabemos, ao certo, o que vai acontecer amanhã.**

A prática de olhar para frente procurando sinais das mudanças, mesmo que com alto grau de imprecisão e imprevisibilidade, pode minimizar os erros nas decisões presentes. Basta olhar as mudanças na sociedade e nos hábitos das pessoas que podemos perceber que tudo mudou e continuará mudando.

As mudanças na sociedade ao longo de nossa existência demonstram um conjunto de princípios e valores comuns em cada época que vivemos. Já passamos por momentos sombrios em que judeus, cristãos, bruxas, mulheres, negros, gays e minorias sociais foram perseguidos, dizimados, perderam o direito à liberdade e às práticas políticas, subjugados a viverem em castas inferiores ou se esconderem.

As mudanças sociais, tecnológicas e empresariais

Hoje ainda vivemos uma cisão ideológica, impulsionada pelos debates homéricos nas redes sociais. Nunca antes na nossa história as chamadas minorias conseguiram tamanha visibilidade e ativistas em prol da igualdade.

O efeito colateral é que isso também estimula correntes de ódio e de conservadorismo moral.

Mas não são apenas as questões ideológicas, religiosas, morais e econômicas que impactaram as mudanças sociais. O avanço tecnológico é, sem dúvidas, uma das maiores influências na transformação na maneira de viver, se relacionar e comunicar.

Perceber as inovações na tecnologia nos mostra possíveis caminhos para sociedade.

Um olhar atento pode nos dar ideias sobre a disrupção e o ritmo exponencial das mudanças na tecnologia e na sociedade. Porém, enxergar a evolução exponencial das novas tecnologias é uma prática desafiadora para nós, pois estamos acostumados a ver o mundo com um pensamento linear. Se muda a sociedade e a tecnologia, mudam as empresas. **Para elas a regra é a mesma.**

As mudanças sociais, tecnológicas e empresariais

Se antigamente as soluções eram consistentes o suficiente para serem duradouras, hoje em dia tudo muda muito rápido, então é preciso se reinventar a todo o momento. **O que antes dava certo hoje nem sempre funciona mais.**

Por isso os profissionais devem buscar novas formas de lidar com as mudanças de maneira criativa e eficaz. Uma das percepções sobre as prováveis causas de tantos problemas de não adaptação das empresas às novas demandas e oportunidades é a não aceitação e a falta de abertura para o “novo”.

E essas mudanças aceleradas têm proporcionado às empresas e profissionais uma série de desafios e dificuldades, e, por outro lado, várias oportunidades e possibilidades.

São vários os exemplos de empresas de sucesso que, após reinarem praticamente absolutas no mercado, se tornaram irrelevantes ou mesmo fecharam as portas depois de algum tempo.

O interessante é que, independente das razões alegadas, **a absoluta maioria quebrou por um grande apego aos modelos de sucesso** que fez com que elas não estivessem abertas para o novo. Casos como BlackBerry, Blockbuster, Xerox, Atari e Yahoo são sempre lembrados.

As mudanças sociais, tecnológicas e empresariais

Nesse contexto refletimos sobre a necessidade de inovar e enxergar as oportunidades que devem nos motivar para a **“adaptabilidade proativa”**, ou seja, a capacidade de mudar em função do que vem pela frente.

A solução para esse mundo desafiador são as inovações. Sejam elas orientadas ao mercado ou visando a melhoria de processos internos, as empresas não devem se sentir confortáveis com a manutenção das coisas como sempre foram.

E as inovações sempre vão ter relação direta com as mudanças. Mas não esqueça: empresas são as pessoas que nela estão e que dela compram. **Como elas estão mudando ao longo do tempo?**

Por que entender as gerações

Estamos vivendo uma era de mudanças constantes e complexidade crescente. **Em um cenário como esse o papel da liderança será ainda mais importante.**

Decodificar as chaves de comportamento de cada geração será uma habilidade cada vez mais importante num mundo complexo, incerto e no qual várias gerações trabalharão juntas, uma vez que cada geração costuma partilhar um repertório comum e alguma visão de mundo convergente, influenciando o modo como se comunicam, como se motivam, como consomem, como lideram e os valores que compartilham.

Nesse sentido, uma habilidade fundamental da liderança será a capacidade de transformar o atrito potencial (causado pelas diferenças de perspectivas, valores e visão de mundo) em elementos transformadores das corporações.

Além disso, as mudanças tecnológicas e culturais estão acelerando os processos de modificação da sociedade, tornando a tarefa de liderar times cada vez mais diversos ainda mais complexa. Um mundo onde problemas inéditos não podem mais ser respondidos com a cartilha do passado.

Compreender os drivers e os motivadores de cada geração pode ajudar um bocado na solução desses desafios.

Quais são as gerações existentes?

Não existe um consenso absoluto a respeito do ano de nascimento ou da idade exata de cada geração, havendo variações de acordo com cada autor, embora os cortes etários ou históricos costumem coincidir nas suas linhas gerais.

Existem diferenças não apenas entre autores, mas também entre países. Por exemplo, a maior parte da literatura técnica costuma catalogar a Geração Z como a nascida a partir de 1995 (que em 2020 teria até 25 anos de idade), porque esse é o ano em que a Internet, simbolicamente, veio ao mundo. Veio ao mundo nos países desenvolvidos, como EUA e Europa. No Brasil, esse fenômeno aconteceu com alguns anos de atraso, razão pela qual alguns autores preferem catalogar a Geração Z brasileira como aquela nascida a partir do ano 2000, e que atualmente teria até 20 anos de idade.

Não nos prendamos a preciosismos como esse, porque não existe um consenso absoluto a respeito disso, e de mais a mais, **ninguém muda de comportamento porque nasceu no dia seguinte à faixa etária que designa uma determinada geração.**

Outro adendo importante é que apesar da categorização das gerações transmitir uma ideia compartimentada, com datas estanques a respeito de quando uma termina e se inicia a próxima, faz mais sentido imaginar essas inclinações geracionais como um “continuum”, um espectro onde certas tendências vão ganhando tração ao longo do tempo.

Quais são as gerações existentes?

É comum, por exemplo, que associemos a tecnologia com as gerações mais novas, como os Millennials ou a Geração Z, pela óbvia constatação de que são nativos digitais, já nasceram com um nível muito grande de exposição tecnológica. Mas essa é uma visão reducionista da realidade. **O homem foi à Lua pelas mãos e mentes dos Silenciosos e dos Baby Boomers.**

A Geração X não tinha Cloud, Spotify, Ipod nem MP3, mas desfilava com fones de ouvidos Sony pelas metrópoles do mundo enquanto fazia seus primeiros experimentos digitais com os pioneiros computadores pessoais que surgiam no mercado, dentre os quais um tal de “Macintosh”. Assim como as liberdades pessoais, hoje um direito inalienável, foram fruto de duras e sucessivas conquistas, passadas de uma geração à próxima. **Muitos dos direitos e confortos que as gerações mais jovens usufruem são frutos de sementes plantadas pelas gerações que as antecederam.**

Atualmente, convivemos com pelo menos sete gerações: **Grande Geração, Geração Silenciosa, Baby Boomers, X, Y (ou Millennials), Z e Alfa.** Com exceção da Alfa, ainda muito jovem, ainda encontramos uma grande massa de representantes de pelo menos 4 gerações no mercado de trabalho, e ainda que a maior parte da geração “Silenciosa” (que hoje teria acima dos 74 anos) já esteja aposentada, ainda encontramos alguns de seus representantes liderando empresas familiares ou no conselho de grandes corporações. Abílio Diniz é um ilustre exemplo.

Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Baby Boomers

Os Baby Boomers são filhos do pós guerra. E receberam esse título nos EUA, quando os soldados voltaram pra casa depois da guerra e resolveram seguir o mantra Paz e Amor dos Hippies: **“Não faça Guerra, Faça Amor”**. Seguiram o lema ao pé da letra e fizeram muitos bebês. São os nascidos entre 1946 e 1965, e têm entre 54 e 73 anos de idade. Muitos CEOs e Presidentes de empresas são dessa geração.



Quando eles nasceram a segunda Guerra Mundial já tinha acabado, mas foi um evento tão traumático para os seus pais que acabou por deixar sequelas nessa geração, que cresceu com medo de uma terceira Guerra Mundial.

Seus pais tinham acabado de superar uma época dura, em que se morria de fome em plena Europa, mas ao mesmo tempo começaram a testemunhar o início de tempos mais estáveis e prósperos. **Essa geração dava muito valor aos bens físicos, como casa, carro ou eletrodomésticos, porque eles eram caros e símbolos de ascensão, conforto e prosperidade.** Eles também foram rebeldes e contestadores. É da época deles o movimento hippie por exemplo.

Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Além disso, **foram agentes de transformação e impulsionaram uma série de causas**, como os direitos das mulheres, as liberdades individuais e contestaram governos e líderes da época.

E se a tecnologia não era tão avançada quanto hoje eles conseguiram levar o homem à Lua em pleno 1969. **Eles tinham fidelidade.** Se orgulham de terem passado a vida toda numa única empresa. Valorizam a estabilidade. E como a vida sempre foi muito dura, para uma boa parte dessa geração SOBREVIVER já era uma grande conquista.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Geração X

Depois veio a chamada Geração X. **É X porque ninguém sabia que nome dar pra ela.** E numa equação, X é a letra que se usa para aquilo que não se sabe o que é. E ninguém sabia porque à sua época não se estudava ainda tanto o comportamento das gerações, mas já ficava claro que essa seria uma geração um bocado diferente da que a antecedeu. São os nascidos entre 1966 e 1977 e que têm hoje entre 42 e 53 anos.

Há diferenças entre a Geração X que se encontra na literatura sobre o tema (sobretudo norte americana) e alguns dos traços da Geração X brasileira, pela óbvia constatação de que o Brasil não era os Estados Unidos nem a Europa, e as décadas de 70 e 80 no Brasil foram um bocado turbulentas, seja por conta dos regimes políticos ou das consecutivas crises econômicas pelas quais o país atravessou.

O fenômeno mais emblemático talvez tenha sido a hiperinflação, que chegou a atingir 2.477% no ano de 1993.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Se você visse um produto numa loja de manhã e decidisse comprá-lo após o almoço corria o sério risco de não ter dinheiro suficiente para adquiri-lo, porque os preços sofriam reajustes quase que diários.

A Geração X viveu uma época de muita instabilidade no Brasil. A Economia estava sempre à beira do colapso, poucos faziam faculdade e o desemprego era enorme. Muitos sonhavam com um concurso público. Mesmo assim, os primeiros ventos de prosperidade começavam a soprar.

Foi uma geração que sofreu na Economia, mas que experimentou as primeiras lufadas de liberdade com o final do regime militar, viu crescerem as liberdades de expressão, a liberação sexual e viveu a explosão das FM's, do rock nacional e de festivais como o Rock in Rio.

A tecnologia começava a fazer parte do cotidiano das pessoas, e gadgets que hoje soariam risíveis representaram o sonho dourado de consumo dessa geração, como o vídeo cassete, o walkman e os primeiros vídeo games, do qual o Atari era a principal estrela.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

A **Geração X incorporou algumas mudanças de personalidade que a distinguem das antecessoras**, como uma certa ambição, um desejo não apenas de enriquecer, mas também de ter mais grana que o vizinho, de ostentar, de cultivar marcas. Não por acaso, nos EUA emerge a figura dos Yuppies (abreviatura de Young Urban Professional), que acabaram representando o estereótipo de jovens workaholics, ambiciosos e dispostos a acumular bens materiais, andar “na moda” e esbanjar símbolos de sucesso e status.

A Geração X é a primeira que traz uma mentalidade de **não apenas SOBREVIVER, mas sobretudo de VIVER**, eles aceitam se matar de trabalhar, mas eles querem também aproveitar a vida. Tanto que um dos filmes mais clássicos dessa geração se chamava “Curtindo a vida adoidado”.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Geração Y ou Millenials

Depois da Geração X veio a geração mais falada, estudada, temida, cultuada, achincalhada e incompreendida, que é a Geração Y ou os famosos Millenials (que receberam essa alcunha por terem começado a ingressar no mercado de trabalho na virada do milênio).

Nascidos entre 1977 e 1994, possuem hoje entre 26 e 43 anos de idade e já são maioria em muitas empresas.

Foram fortemente influenciados pela avalanche de novidades tecnológicas que marcou o mundo na virada do milênio, como internet, e-mails, dispositivos de mensagens instantâneas, celulares, computadores pessoais e redes sociais.

Curiosamente, cultuam valores aparentemente antagônicos, como individualismo e desejo de compartilhar.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

A faceta individualista é por vezes criticada pelas gerações anteriores, que enxergam nisso um traço egocentrista. É a geração que obrigou os celulares virem equipados com câmera frontal para as selfies. **Eu fotografando a mim mesmo.** A geração do blog. Eu, minha vida, meu espaço, meu mundo. Ou a geração me, me, me, como cunhou a Revista Time certa vez. Muitos criticam a geração Y dizendo que eles não são comprometidos, e que o mundo próspero em que cresceram os tornaram mimados, o que talvez seja culpa da geração X que os criou, enchendo-os do conforto e da liberdade que não puderam ter nos instáveis anos 80.



Mas essa é, possivelmente, mais uma visão reducionista de um fenômeno muito mais complexo e nuançado. É uma geração com um forte senso de individualismo, mas que valoriza o compartilhamento de ideias, de experiências e de espaços. Uma geração que não está disposta a crescer a qualquer custo como a geração dos seus pais.

É uma geração mais aberta e tolerante e que se despiu de muitos dos estereótipos e dogmas das gerações que a antecederam. **Uma geração culturalmente mais leve.**

Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Uma geração que foi acusada de ter trocado os livros de 140 páginas pelos tweets de 140 caracteres. Mas foi a geração que devorou os sete volumes da Coleção Harry Potter, tijolaços de papel de até 700 páginas cada um.

É uma geração que assistiu à explosão dos vídeo games. E com os vídeo games eles aprenderam que é possível medir e acompanhar o desempenho na hora, e que a regra do jogo é passar de fase rapidamente e receber gratificação imediata. E muitos deles levaram isso pro trabalho. E criaram um problemão, porque na hierarquia que encontraram sedimentada, a maior parte dos seus superiores eram da Geração X, que não é muito afeita a dar e receber feedback. **Uma vez por ano está louco de bom.**

Mas para os Millenials isso é muito pouco. Eles querem receber feedback, saber se estão indo bem ou mal, e querem sentir que estão evoluindo na carreira e quando isso não acontece mudam de empresa sem cerimônia. **São uma geração mais ansiosa e apressada.**



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Essa geração cresceu num mundo mais próspero, quer sentir que está progredindo. Valoriza flexibilidade e liberdade e não apenas o salário. Se o salário for alto, mas ela tiver que renunciar à sua liberdade, elas não aceitam e talvez seja por isso que gerações anteriores a acusam de não vestir a camisa. **Talvez eles apenas não queiram vestir uma camisa de força.**

Essa geração não quer apenas sobreviver, ou viver, **ela quer SUPERVIVER**, quer experiências grandiosas, excitantes e com significado.



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Geração Z

E agora, tá chegando no mercado uma molecada que já saiu da maternidade com bluetooth, 1 terabyte de memória RAM e entrada HDMI: a Geração Z.

São os nascidos após 1995 e que hoje têm menos de 25 anos.

Não é que eles tenham habilidades com tecnologia. Tecnologia é o ar que eles respiram. Se um dia tiverem que escolher entre ter o que comer e manter o sinal do wifi, vocês sabem bem o que eles vão escolher. **É uma geração que já nasceu num mundo com muita abundância e na mesa do café tem um pote de Nutella.**



Quais são as principais gerações no mercado de trabalho?

Mas antes que você comece a torcer o nariz para eles, saiba que eles são a geração menos egocêntrica de todas. **É a geração com maior preocupação ambiental, mas autoconsciência e consciência global.** Uma geração mais preocupada com o coletivo. Uma geração desencanada de possuir casas, carros ou de ostentar bens materiais, porque eles valorizam mais as experiências.

É uma geração com um volume de informação e conhecimento muito maior do que as anteriores. **Sabem aos 15 anos de idade o que as gerações anteriores não saberiam aos 150.**

A Geração Z não é mais Homo Sapiens, é Homo Digitalis. A tecnologia é a vida deles.

E por fim, atenção RH e empresas, eles são a geração que mais estão em busca de um propósito, de um trabalho que melhore o mundo de alguma forma.

A geração Z é o foco principal desse nosso material, então, a seguir, vamos detalhar suas características.



Uma breve explicação sobre as gerações





Cada geração carrega no seu interior o DNA de seu tempo.

Não é por acaso que nos últimos anos popularizaram-se, no jargão do marketing, rótulos que identificam as diferentes gerações conforme a época de seu nascimento, dando origem a termos como Geração X, Y ou Z. **Cada uma dessas gerações traz tatuada na alma a marca de sua época.**

Por mais que os jovens de qualquer tempo ou lugar possam compartilhar características em comum que sejam típicas da idade, como uma tendência à impetuosidade ou a inclinação por correr riscos e experimentar coisas novas, não há como negar que a época em que vive essa juventude provoca enormes diferenças na sua escala de atitudes e valores.

Um jovem que completou 20 anos de idade em 1945, nos traumáticos anos do pós-guerra, certamente tinha valores e atitudes muito distintos dos de um jovem que completou 20 anos em 2020, em outra conjuntura social, econômica e cultural, que certamente influenciou decisivamente o seu conjunto de valores.

Assim, como é possível que os ainda incertos efeitos da pandemia do Corona Vírus provoquem mudanças culturais e comportamentais ainda difíceis de prever.



Grandes episódios históricos podem influenciar muito as sociedades e a forma como elas moldam e estruturam sua arquitetura de valores comuns.

À medida que novas gerações vão ocupando o lugar das antigas, essas mudanças de atitudes e visões de mundo acabam se refletindo no agregado populacional. Entretanto, são mudanças que vão sendo percebidas apenas em médio e longo prazo, já que dependem da substituição geracional, um processo intrinsecamente lento. Além disso, vale destacar que essas mudanças serão tão mais intensas quanto maiores forem as diferenças de valores entre as gerações. Gerações que compartilhem as mesmas atitudes e valores não produzirão diferenças nem mesmo em longo prazo.

Vale também pontuar que o ambiente cultural impacta fortemente na diferenciação geracional. Sociedades estáticas ou fechadas tendem a produzir menores variações geracionais, enquanto sociedades conectadas e dinâmicas tendem, teoricamente, a produzir um ambiente de mais mudanças e, assim, de maior diferenciação geracional.

Nesse sentido, é possível sugerir que na Idade Média as sucessões de gerações eram mais homogêneas, enquanto contemporaneamente as gerações tendem a ser mais distintas, **porque vivemos numa época em que as mudanças e os intercâmbios culturais são mais acentuados.**

O que mais pode influenciar na formação das gerações?

As gerações são influenciadas não apenas pelo momento histórico em que se situam, mas também em virtude de outros fatores, como migração e efeitos de ciclos de vida.

Migração

Um fenômeno que acelera o processo de transformação cultural das sociedades é a migração. Imigrantes trazem para o país novos costumes, novas práticas sociais, religiosas, gastronômicas, manifestações culturais e valores morais, que misturados aos do país de destino acabam por moldar novos valores e atitudes. Países ou regiões abertos aos processos migratórios são exemplos vivos disso.

Ocupada inicialmente por índios Lenapes, descoberta por um italiano, colonizada por holandeses, tomada pelos ingleses e tornada independente pelos americanos, a cidade de Nova York é emblemática desse fenômeno. **Ao longo de toda sua história, sempre foi um dos mais importantes portos de entrada de imigrantes de todo o mundo.**

Entre o final do século XIX e o início do século XX, calcula-se que cerca de 20 milhões de estrangeiros passaram pelo porto de Ellis Island, principal porta de entrada para a América na época.

O que mais pode influenciar na formação das gerações?

Nova York é uma caleidoscópica babel, com seus bairros étnicos (como Chinatown e Little Italy) e sua enorme mistura de culturas das mais diversas partes do globo. Não há como negar a influência desses fluxos migratórios na consolidação da cultura e dos valores de uma região.

Assim como a cosmopolita Nova York é a soma desse caldeirão imigratório, a Califórnia deve muito do seu jeito de ser à influência hispânica de parte de sua população, a Bahia deve muito de sua personalidade à influência da cultura africana, enquanto o Sul do Brasil guarda muito de suas tradições e de seus valores herdados dos países de origem de seus primeiros imigrantes italianos e alemães.

Obviamente essa influência é tão maior quanto maiores forem os fluxos migratórios e mais diversos e distintos forem esses cidadãos que ingressam.

O que mais pode influenciar na formação das gerações?

Efeito dos ciclos de vida

Nossos valores, crenças e atitudes podem variar muito ao longo de nossas vidas. Os valores que fazem sentido quando somos criança não são os mesmos de nossa fase adulta.

Mesmo quando adultos, as coisas que nos motivam quando somos solteiros são muito distintas das coisas que nos motivam quando casamos, temos filhos ou nos aposentamos. Todos esses ciclos de vida (infância, adolescência, juventude, vida adulta, maturidade, velhice) apresentam características próprias que nos inclinam a determinadas escalas de valores, e isso pode se dar em virtude de inúmeros fatores biológicos, psicológicos e conjunturais. **Biologicamente falando, determinadas etapas de nossa vida nos deixam mais inclinados a certos valores e posturas.**

O que mais pode influenciar na formação das gerações?

Quando jovens, somos mais impetuosos e quando maduros tendemos a ser mais cautelosos.

Também há uma influência psicológica e conjuntural nessa construção de valores. Um sujeito pode ter uma inclinação em determinado sentido, mas, se perceber que há uma grande rejeição social a essa ideia, pode ao longo do tempo ir sufocando essas inclinações, como uma forma de moldar-se à cultura dominante no seu grupo de referência.

Contudo o fundamental aqui é se concentrar no fato de que os ciclos de vida exercem um peso enorme em muitos de nossos princípios e valores. **Os valores que cultivamos enquanto jovens tenderão a ser distintos dos valores que cultivaremos em uma idade mais avançada.** Não todos os valores evidentemente, já que alguns são relativamente estáveis no tempo, mas uma parte significativa deles.

**Gerações são feitas
de... indivíduos!**





O estudo das gerações é muito importante para que possamos capturar um pouco do mapa cultural, do repertório e de alguns valores comuns compartilhados por membros dessa geração. Mas cuidado com os rótulos. Porque toda e qualquer geração é composta, em última análise, por indivíduos. **E indivíduos são seres únicos e 'incatalogáveis'.**

É importante que se estude as gerações e as tendências de cada uma. Tendências são relevantes. **Mas nunca nos esqueçamos que tendências inclinam mas não determinam.** O fato de um profissional carregar o rótulo de uma geração não significa que ele esteja condenado a se comportar de acordo com as regras que algum teórico sentado numa sala de aula na Califórnia escreveu.

Vivemos uma época em que as mudanças e os intercâmbios culturais são mais acentuados. Ou seja, a lógica é que tenhamos cada vez mais diversidade entre os diversos grupos sociais. Sai o binário, entra o prisma. É de fato difícil resistir à tentação de estereotipar grupos de pessoas em categorias estanques como uma forma de navegar pelo mercado, oferecendo produtos, serviços e mensagens “adequados” a cada público.



Mas essas estratégias estão se fragilizando, porque num mundo fragmentado as pessoas se comportam cada vez mais como indivíduos e cada vez menos como massa.

Nesse sentido, talvez valha resgatar uma citação do mais famoso detetive da literatura, Sherlock Holmes, no livro O Signo dos Quatro:

“Embora o homem individual seja um enigma insolúvel, o agregado humano representa uma certeza matemática. Nunca se poderá prever, por exemplo, o que fará um homem, mas é possível prever as atitudes de certo número deles. Os indivíduos variam, mas as porcentagens permanecem constantes.”

Em resumo, ainda que o comportamento agregado dos indivíduos tenha alguma previsibilidade estatística, o indivíduo continuará sendo único, e em sentido estrito, um enigma quase indecifrável. **Ninguém é escravo de um rótulo.**

Um pouco de demografia para entender as mudanças



	Grande geração	Geração silenciosa	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z	Geração Alfa
Nascidos em	Antes de 1936	1937-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995 até 2010	A partir de 2010
Idade em 2020	84 ou mais	75 a 83	56 a 74	44 a 55	27 a 43	10 a 26	Até 10
População (x 000)	2.071	5.515	31.066	31.595	60.189	51.101	29.228
Eventos marcantes	II Guerra Mundial	II Guerra Mundial	Direitos civis	Diretas já	Impeachment Collor	Atentado às Torres Gêmeas	---
	Grande depressão	Surgimento de TV e telefone	Guerra Fria	AIDS	Fim da inflação	Nova classe média	---
			Ditadura militar	Queda do Muro de Berlim	Internet	Redes sociais	---
			Movimento hippie	Hiper inflação		COVID-19	---

	Grande geração	Geração silenciosa	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z	Geração Alfa
Nascidos em	Antes de 1936	1937-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995 até 2010	A partir de 2010
Traços culturais	Formalidade	Respeito pela autoridade	Contestação	Individualista	Otimista	Ultra conectado	---
	Cooperação	Lealdade	Otimismo	Flexível	Familiar com tecnologia	Multi tarefas	---
	Senso de coletividade	Trabalho duro	Centrado no trabalho	Ambicioso	Menos preso a hierarquias	Não confia nas instituições políticas	---
					Valoriza flexibilidade e liberdade	Prefere experiências do que coisas	---

Como é a Geração **Z**?





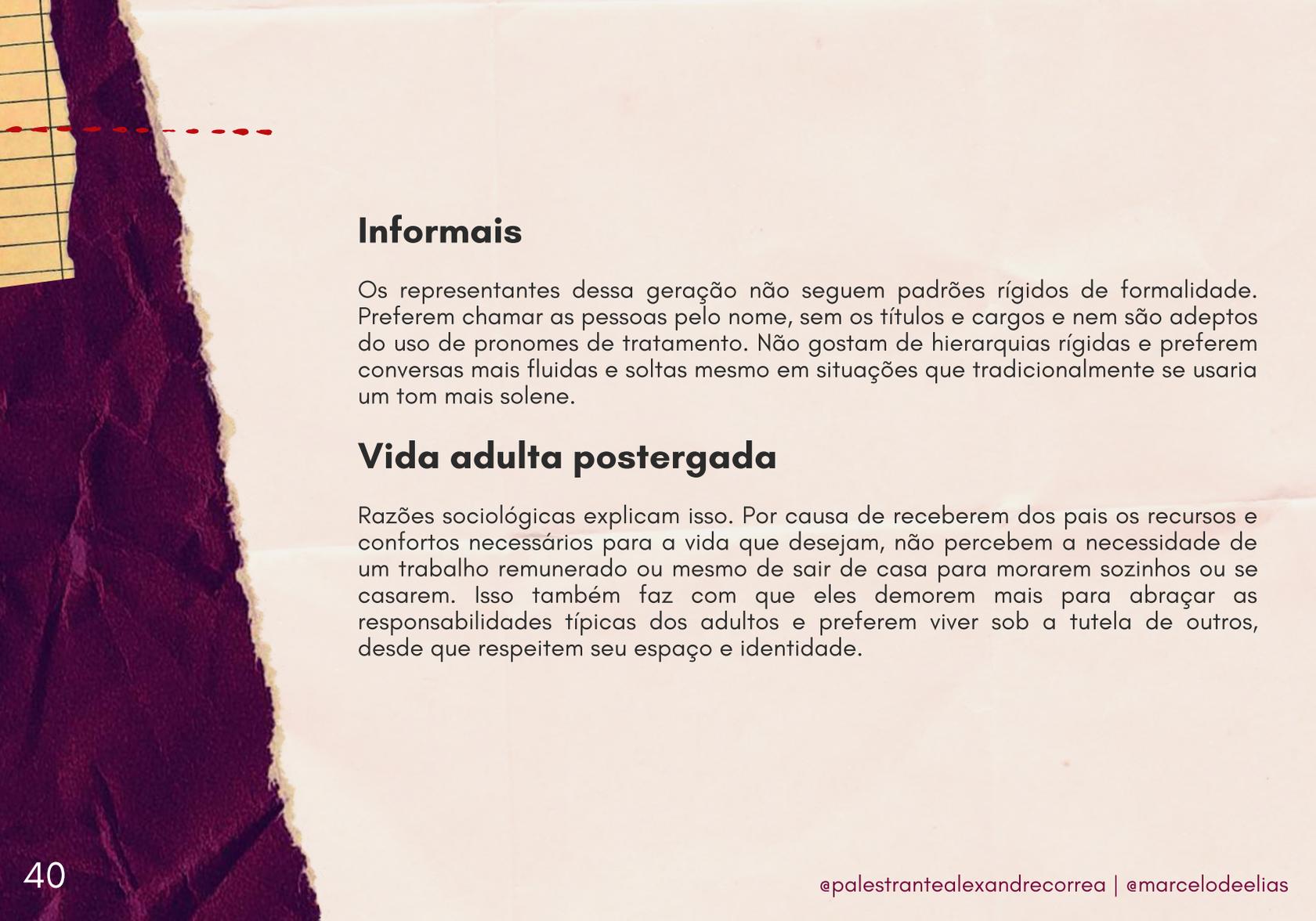
Como já foi abordado, é possível que algumas características sejam diferentes entre as pessoas de uma mesma geração, por causa de questões sociais, culturais e históricas. Com a geração Z não seria diferente. Entretanto, muitas formas de pensar e agir são bastante comuns. São elas:

Uso amplo da internet

Os representantes da geração Z já nasceram após a invenção da internet, Podemos chamá-los de “os primeiros nativos digitais”, pois são considerados mobile e social media natives. Isso impacta em diversas outras situações, como, por exemplo, um forte apego aos likes das redes sociais e o consumo de informações e entretenimento em plataformas de streaming e canais do YouTube.

Comunicação digital

Se acostumaram a usar a linguagem e recursos digitais para comunicação. A geração Z é adepta aos emoticons para expressar sentimentos, abreviações em palavras e frases e neologismos oriundos da internet e redes sociais.



Informais

Os representantes dessa geração não seguem padrões rígidos de formalidade. Preferem chamar as pessoas pelo nome, sem os títulos e cargos e nem são adeptos do uso de pronomes de tratamento. Não gostam de hierarquias rígidas e preferem conversas mais fluidas e soltas mesmo em situações que tradicionalmente se usaria um tom mais solene.

Vida adulta postergada

Razões sociológicas explicam isso. Por causa de receberem dos pais os recursos e confortos necessários para a vida que desejam, não percebem a necessidade de um trabalho remunerado ou mesmo de sair de casa para morarem sozinhos ou se casarem. Isso também faz com que eles demorem mais para abraçar as responsabilidades típicas dos adultos e preferem viver sob a tutela de outros, desde que respeitem seu espaço e identidade.

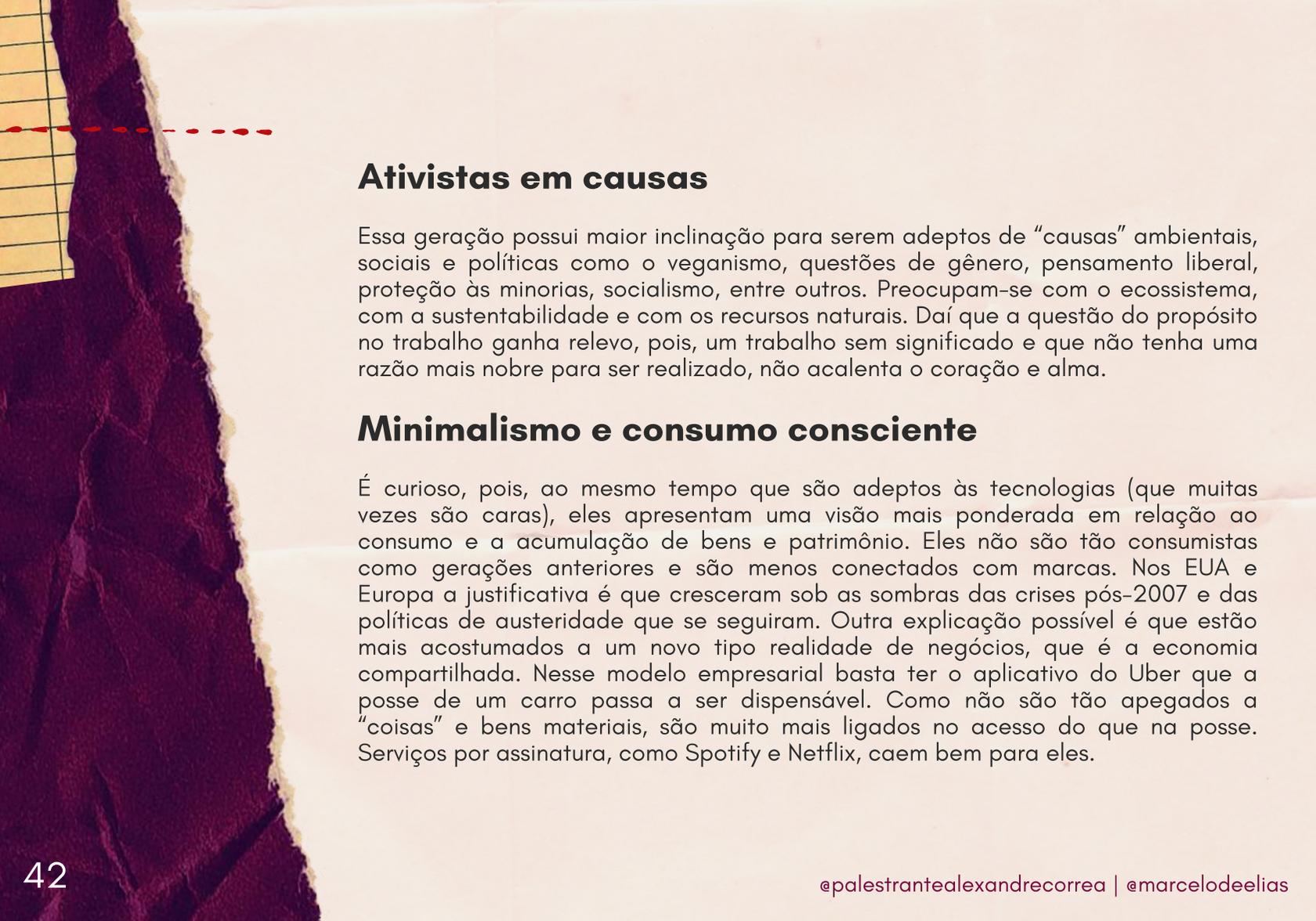


Singularidade

Gostam de ser como são e não se importam em ser diferentes, e, muitas vezes, fazem questão de mostrar isso. Por isso dão grande importância aos valores como autenticidade e transparência. A esse respeito, há uma variação sutil (mas marcante) dessa singularidade, que é o incômodo em possuir uma definição, um rótulo. Mais do que “eu sou assim”, uma boa parte dessa geração está mais para “definições não me definem”. Preferem ter um ponto de vista independente do que ser levado por um pensamento de manada.

Celebração das diferenças

Por serem singulares, as pessoas dessa geração tendem a ser mais abertas à diversidade. Apoiam a expressão singularizada, em especial, das minorias. Vêem e aceitam com naturalidade algumas questões que, em outras gerações, poderiam ser um tabu ou alvo de preconceito. Valorizam a consciência coletiva.



Ativistas em causas

Essa geração possui maior inclinação para serem adeptos de “causas” ambientais, sociais e políticas como o veganismo, questões de gênero, pensamento liberal, proteção às minorias, socialismo, entre outros. Preocupam-se com o ecossistema, com a sustentabilidade e com os recursos naturais. Daí que a questão do propósito no trabalho ganha relevo, pois, um trabalho sem significado e que não tenha uma razão mais nobre para ser realizado, não acalenta o coração e alma.

Minimalismo e consumo consciente

É curioso, pois, ao mesmo tempo que são adeptos às tecnologias (que muitas vezes são caras), eles apresentam uma visão mais ponderada em relação ao consumo e a acumulação de bens e patrimônio. Eles não são tão consumistas como gerações anteriores e são menos conectados com marcas. Nos EUA e Europa a justificativa é que cresceram sob as sombras das crises pós-2007 e das políticas de austeridade que se seguiram. Outra explicação possível é que estão mais acostumados a um novo tipo realidade de negócios, que é a economia compartilhada. Nesse modelo empresarial basta ter o aplicativo do Uber que a posse de um carro passa a ser dispensável. Como não são tão apegados a “coisas” e bens materiais, são muito mais ligados no acesso do que na posse. Serviços por assinatura, como Spotify e Netflix, caem bem para eles.

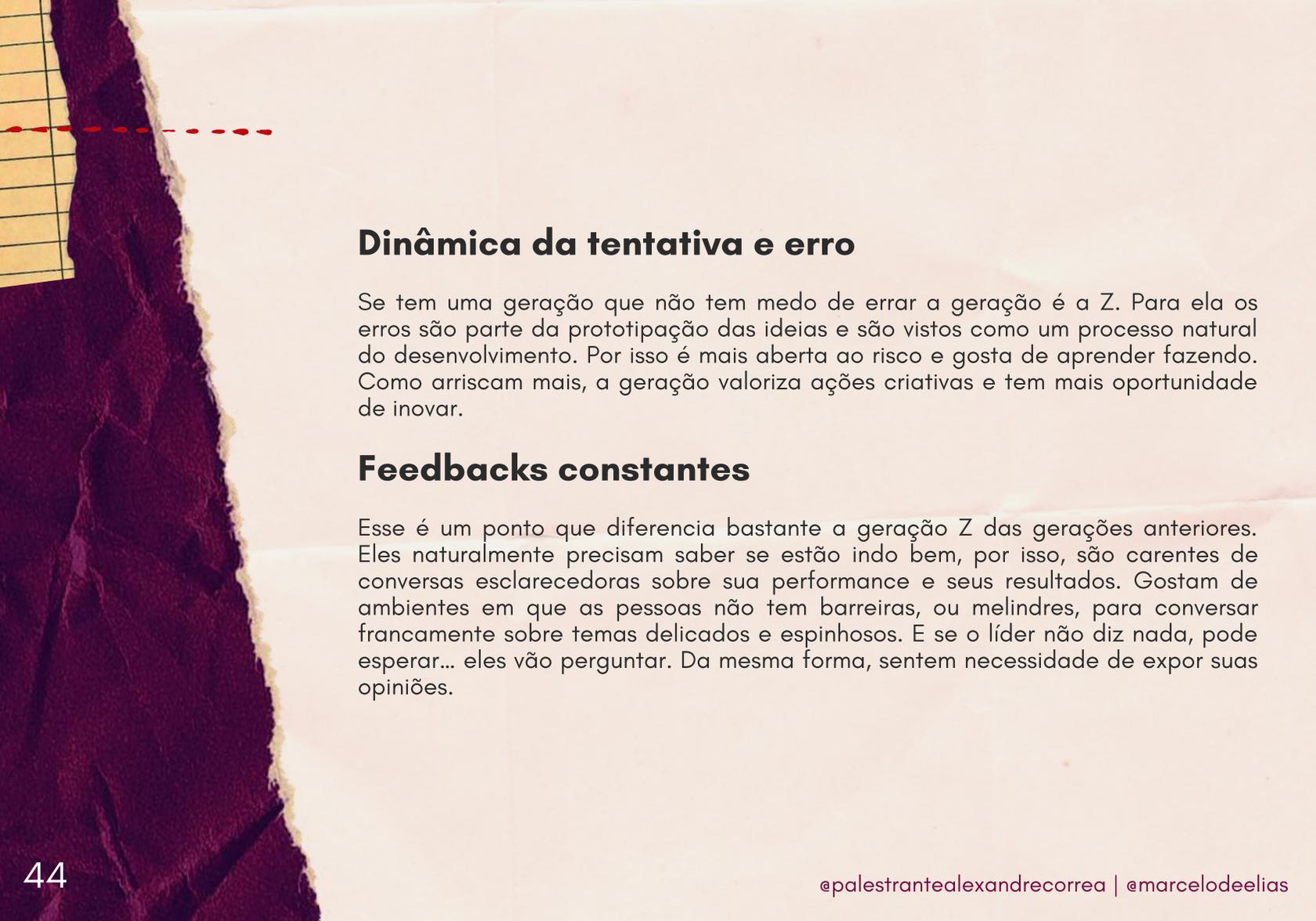


Valorização não apenas financeira

Sim, a geração Z também gosta de recompensas financeiras, mas menos que as gerações anteriores. Nascidos em uma época de mais fartura, não são tão ligados em trabalhos exaustivos ou horas-extras apenas pela oportunidade de ter mais dinheiro. Eles não são tão impulsionados por motivadores financeiros. Dão um valor enorme a outras questões como liberdade, socialização e oportunidade de ser como desejam ser.

Multitarefa

Não estranhe se observar os Zs ouvindo música no Spotify enquanto vêem sua série preferida na Netflix e conversam por WhatsApp com os amigos. No meio disso tudo ainda arrumam um espaço de tempo para postar uma selfie no Instagram. Isso porque eles são capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Claro, como é de se presumir, os resultados dessas ações serão sem profundidade e sem a riqueza de detalhes, pois falta-lhes foco e atenção concentrada. E também enjoam rapidamente das coisas. Preferem tarefas que terminem logo.

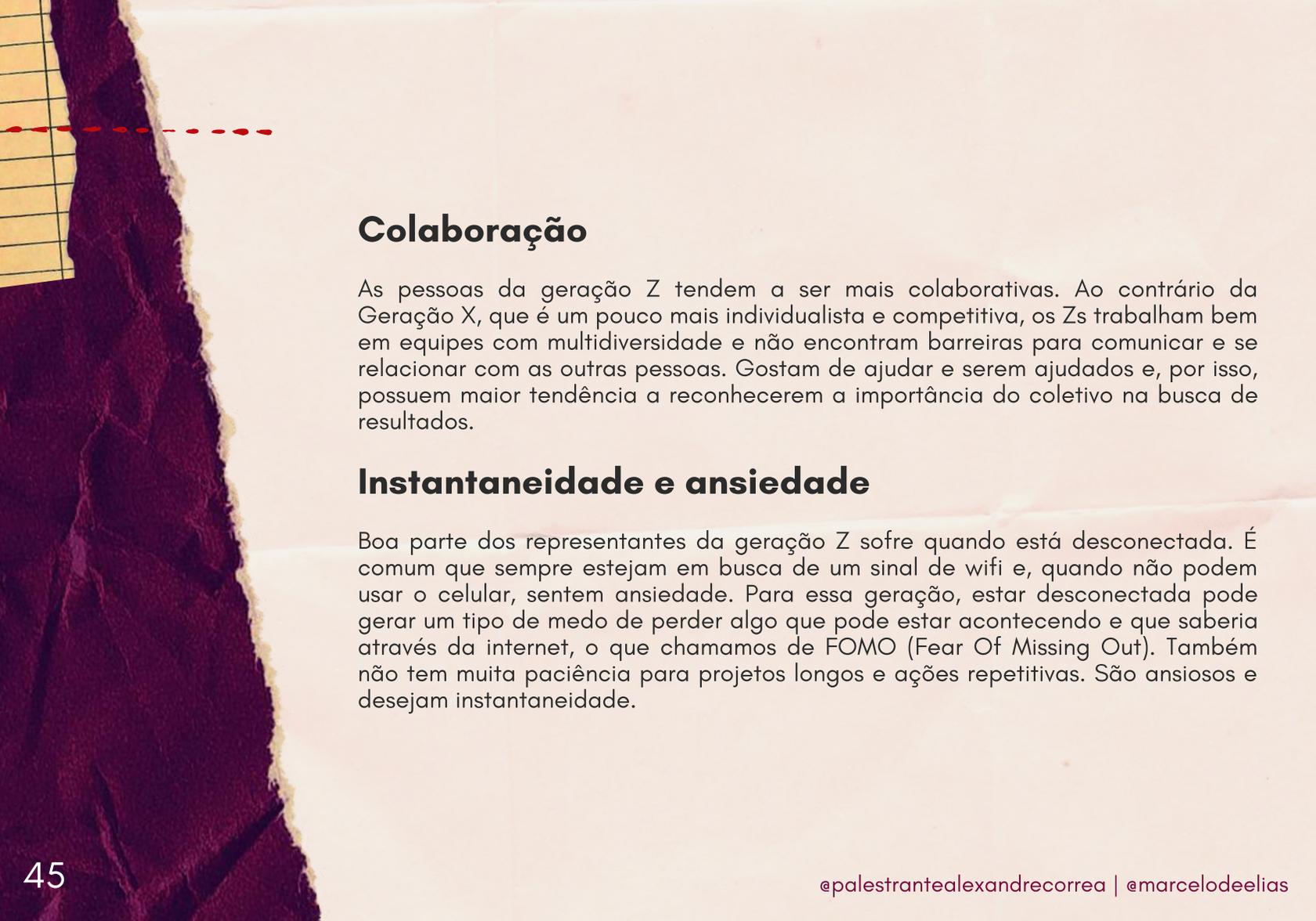


Dinâmica da tentativa e erro

Se tem uma geração que não tem medo de errar a geração é a Z. Para ela os erros são parte da prototipação das ideias e são vistos como um processo natural do desenvolvimento. Por isso é mais aberta ao risco e gosta de aprender fazendo. Como arriscam mais, a geração valoriza ações criativas e tem mais oportunidade de inovar.

Feedbacks constantes

Esse é um ponto que diferencia bastante a geração Z das gerações anteriores. Eles naturalmente precisam saber se estão indo bem, por isso, são carentes de conversas esclarecedoras sobre sua performance e seus resultados. Gostam de ambientes em que as pessoas não tem barreiras, ou melindres, para conversar francamente sobre temas delicados e espinhosos. E se o líder não diz nada, pode esperar... eles vão perguntar. Da mesma forma, sentem necessidade de expor suas opiniões.



Colaboração

As pessoas da geração Z tendem a ser mais colaborativas. Ao contrário da Geração X, que é um pouco mais individualista e competitiva, os Zs trabalham bem em equipes com multidiversidade e não encontram barreiras para comunicar e se relacionar com as outras pessoas. Gostam de ajudar e serem ajudados e, por isso, possuem maior tendência a reconhecerem a importância do coletivo na busca de resultados.

Instantaneidade e ansiedade

Boa parte dos representantes da geração Z sofre quando está desconectada. É comum que sempre estejam em busca de um sinal de wifi e, quando não podem usar o celular, sentem ansiedade. Para essa geração, estar desconectada pode gerar um tipo de medo de perder algo que pode estar acontecendo e que saberia através da internet, o que chamamos de FOMO (Fear Of Missing Out). Também não tem muita paciência para projetos longos e ações repetitivas. São ansiosos e desejam instantaneidade.

O que a geração **Z**
representa e como é
(e será) o mundo com
eles?



Como eles consomem?

Segundo uma recente pesquisa da Nielsen, quando está com tempo livre essa geração prefere:

- Ouvir música;
- Acessar mídias sociais;
- Assistir TV via streaming;
- Assistir canais de YouTube;
- Interagir com amigos virtualmente;
- Ler (livros físicos, virtuais ou artigos na internet);
- Jogar online e em videogames;
- Fazer exercícios e praticar esportes;
- Viajar.

Mais que qualquer geração anterior, os Zs são mais adeptos de compras online e grandes consumidores de serviços colaborativos acessados por aplicativos do smartphone como Airbnb, Uber e Ifood.

A Geração Z é bastante disposta a pagar por alimentos com benefícios (sejam por protegerem uma causa vegana ou seja fitness) e também adora comer fora frequentemente. Para eles, comer fora é uma oportunidade de relacionamento social e também de fazerem selfies e lives. Apesar disso, com aplicativos como Ifood sempre em mãos, não hesitam em pedir comida pronta para comer em casa... **e postar fotos.**

Como eles consomem?

Como não são tão apegados ao materialismo (exceto as tecnologias), preferem experiências, como viajar para um lugar desconhecido, participar de uma festa incrível ou voar de balão. Eles também desejam um mundo melhor, por isso, suas escolhas por produtos e serviços incluem a sustentabilidade, a proteção animal e causas sociais. É a geração com maior número de adeptos ao veganismo.

Essa geração não se preocupa tanto com marcas e, portanto, não tem muita fidelidade à elas. Mas a marca pode gerar efeitos contrários. **Se não consegue atender a expectativa é trocada por outra.** Além disso, é muito provável que as pessoas dessa geração publiquem reviews negativos nas redes sociais. Uma coisa que chama a atenção nas marcas é a sua responsabilidade socioambiental e respeito às diferenças. Marcas “do bem” são bastante valorizadas e ganham espaço na geração Z.

Sobre a forma de diversão, além das experiências, eles gostam de games, música e smartphones. Como nativos digitais, o celular é a principal ferramenta para ouvir música, games, gerar e publicar conteúdos, comprar e se comunicar.

Talvez por isso, uma das coisas mais importantes para eles é possuir internet rápida com wifi.

Como eles trabalham?

A geração Z é naturalmente adepta do trabalho remoto e prefere ambientes de trabalho com horários flexíveis. Avessos às formalidades, não se sentem muito à vontade em ambientes controladores e com normas rígidas de conduta.

Justamente por isso não se identificam com lideranças centralizadoras e com estilo autocrático. Gostam de compartilhar idéias e entender o motivo das coisas, então, os líderes precisam dedicar tempo aos liderados Zs, clarificando os propósitos e ouvindo suas sugestões e opiniões. **Os líderes também necessitam fornecer feedback constantemente.**

A geração Z privilegia as empresas que geram carreiras menos lineares, proporcionando mudanças de departamentos, funções e até mesmo unidades e países. Não visam crescimento rápido e salários agressivos. Preferem o job rotation e qualidade de vida no trabalho, podendo conciliar suas demandas pessoais e sociais com os resultados desejados pelos gestores.

Como eles trabalham?

Eles adoram trabalhar em equipes multifuncionais e ágeis. Gostam de projetos curtos e que não demandam meses de elaboração e execução. Preferem trabalhar com pessoas com formações e experiências diferentes do que um time com pessoas similares.

Essa geração não vê a fidelidade empresarial como um valor importante para a carreira, então, não espere que um Z fique muitos anos na mesma empresa. Talvez ele nem faça tanta questão de carteira assinada e benefícios sociais e aceite outros modelos de trabalho, desde que ele tenha alguma autonomia e flexibilidade. Entretanto, ele pode ser leal ao propósito da empresa se esse tocar o seu coração e proporcionar algum significado para as pessoas ou alguma causa social. Para a geração Z não devemos pensar em “retenção” de talentos baseada em remuneração e benefícios. **Eles preferem a liberdade e desenvolvimento.**

Como eles aprendem?

A sala de aula tradicional e o modelo de aula com o professor ensinando e os alunos aprendendo, definitivamente não combina com a geração Z.

Como nativos digitais, essa geração possui muito mais facilidade para aprendizado on-line e à distância, sem a necessidade de uma sala de aula física. Entretanto, como são multitarefas, não é apenas um conjunto de aulas gravadas em vídeo que será capaz de conter a sua vontade de se relacionar e se conectar. São necessárias atividades mais dinâmicas como gamification, aulas síncronas e assíncronas, atividades online individuais e em grupo, aulas em áudio tipo podcasts, etc.

Metodologias ativas de aprendizagem como atividades de solução de problemas, sala de aula invertida e projetos aplicados funcionam mais eficazmente.

Os Zs são apressados e não conseguem ter a atenção focada por muito tempo em coisas longas. Conteúdos em formato de microlearning e cursos com duração mais curta, como os nanodegrees, têm muito mais possibilidade de adesão.

Gostam de pesquisar no Google e aprender assistindo ao YouTube. Os livros físicos já são gradativamente deixados de lado e, até mesmo os e-books, tendem a ser cada vez menos utilizados.

As recomendações sobre gestão de pessoas com a geração Z





Desde a revolução industrial que as empresas se comportam como quartéis onde as pessoas devem obedecer um Manual rígido de comportamento. Todos devem vestir o mesmo blazer azul marinho, exceto nas sextas casual friday onde todos podem usar o que quiser, ou seja, calça cáqui com camisa azul clara. Todos devem vomitar os mesmos jargões em inglês, todos devem aprender as normas, pois quem não segue a norma não é normal e depois que você estiver adestrado, normatizado e encaixotado a “firma” diz que você precisa pensar fora da caixa.

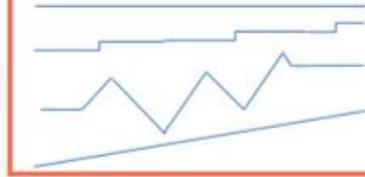
Mas em corporações com mentalidade antiga não é fácil sair da caixa, porque a caixa foi criada por elas mesmas.

Durante quase toda a história da humanidade carreira foi isso, uma linha reta. Seu pai era marceneiro, o filho seria marceneiro para o resto da vida.

Se você visitar um restaurante tradicional do Centro da cidade de São Paulo talvez tenha o privilégio de ser atendido por um garçom de cabeça prateada que iniciou a profissão no mesmo restaurante 40 anos atrás.

Depois vieram as carreiras em escada. A ascensão era lenta, previsível e normalmente por antiguidade. Fazia cinco ou dez anos de empresa subia um degrauzinho. No serviço público do Brasil é assim até hoje. **É chamada promoção por antiguidade.**

DESENHO DE CARREIRA



Depois com as sucessivas crises econômicas pelas quais o Brasil passou nos anos 80 e 90 as carreiras passaram a ser parecidas com uma montanha russa, de desenho imprevisível e indecifrável. Muitos do começo da Geração X tiveram uma carreira assim. Começavam, aí cresciam. Aí vinha uma crise e ficavam muito tempo desempregados, aí as coisas melhoravam, aí pioravam de novo, e lá pelo final da carreira dava uma estabilizada. E às vezes, desiludidos, engenheiros decidiam fritar hambúrgueres em alguma cidade dos Estados Unidos.

Aí veio a geração Y, com o mercado um pouco mais estável e com uns ciclos mais longos de prosperidade, e uma geração que enxergou a carreira como uma linha sempre ascendente.

Mas as novas gerações, sabe como será o desenho de carreira? Será assim:



Então, nesse novo contexto, como os RHs e gestores de pessoas devem agir?

Reconheça.

Uma das maiores fontes de satisfação pessoal vem com o reconhecimento de um trabalho bem feito, e esse reconhecimento não vem apenas na forma de bônus ou salários, embora ambos sejam bem vindos. Mas também na forma de elogios, feedback positivo, oportunidades de ascensão e participação em treinamentos.

Flexibilize.

Uma das coisas que a revolução Industrial fez foi colocar tudo numa linha de montagem e padronizar tudo, inclusive o horário e o jeito que todo o planeta Terra deve trabalhar. Mas o mundo do futuro será outro. Isso vai mudar nem que seja na marra, porque as novas gerações valorizam liberdade e flexibilidade, e isso não combina com quartel general.



Misture.

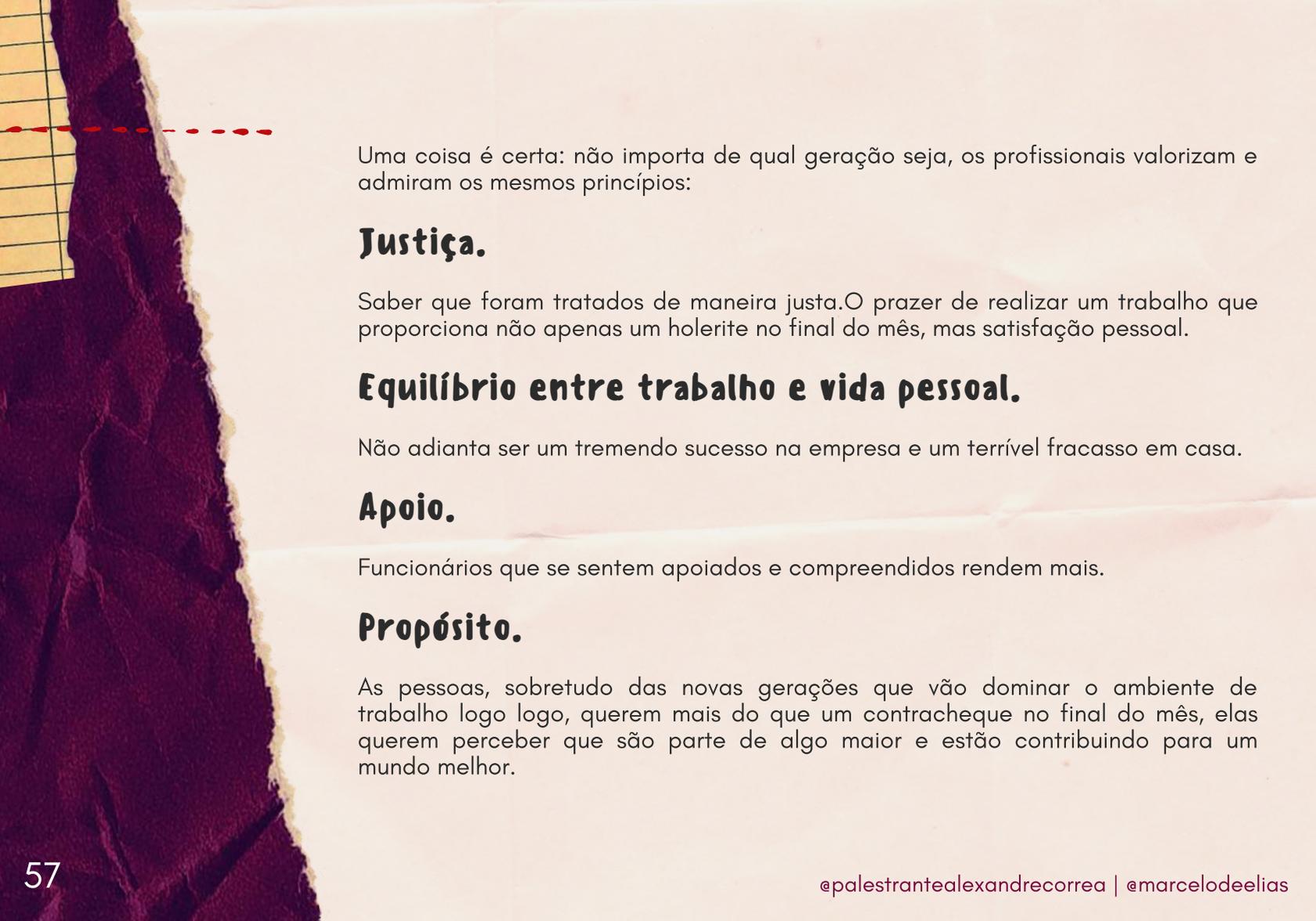
O maior ganho de uma equipe multigeracional é justamente a sinergia que pode advir de diferentes perfis convivendo juntos. Não segregue, nada de colocar os millenials na Comunicação e os Baby Boomers na Contabilidade.

Adapte.

Quando a gente fala de inserção de uma força de trabalho mais madura, é possível que a gente tenha que pensar no chamado design universal, ou seja, uma ergonomia que seja mais inclusiva para todos. Algumas empresas, como BMW e Hyundai, por exemplo, estão criando células de trabalho mais ergonômicas para os trabalhadores mais maduros da linha de montagem, o que é fundamental para eles, mas acaba sendo útil para os mais jovens também.

Comunique adequadamente.

Muitos dos problemas internos são gerados pela falta de uma comunicação interna adequada. A geração Z é totalmente conectada e se comunica o tempo todo. As informações extraoficiais circulam muito rapidamente, na velocidade de um clique, entre eles. Então trate de ser rápido e transparente.



Uma coisa é certa: não importa de qual geração seja, os profissionais valorizam e admiram os mesmos princípios:

Justiça.

Saber que foram tratados de maneira justa. O prazer de realizar um trabalho que proporciona não apenas um holerite no final do mês, mas satisfação pessoal.

Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

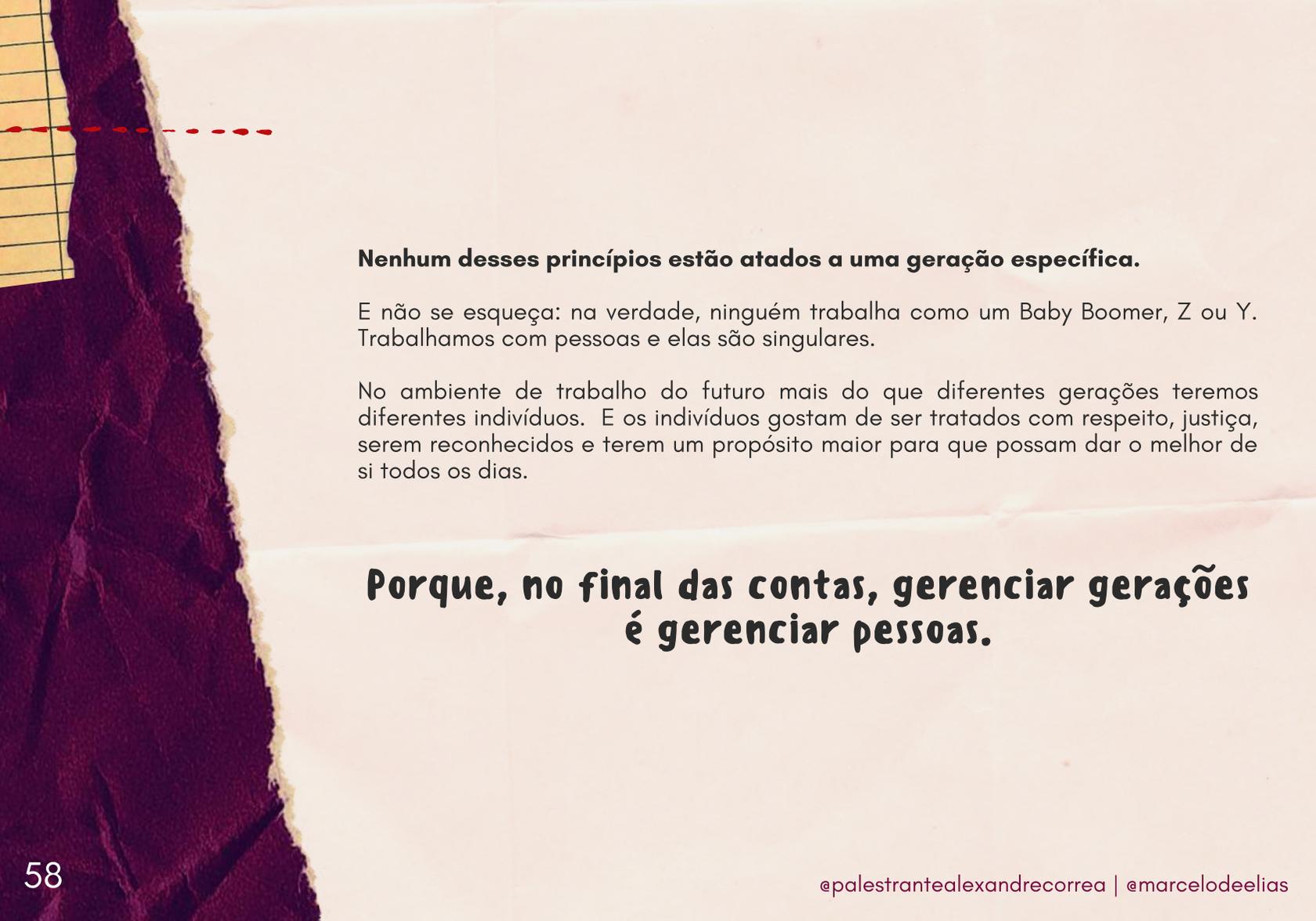
Não adianta ser um tremendo sucesso na empresa e um terrível fracasso em casa.

Apoio.

Funcionários que se sentem apoiados e compreendidos rendem mais.

Propósito.

As pessoas, sobretudo das novas gerações que vão dominar o ambiente de trabalho logo logo, querem mais do que um contracheque no final do mês, elas querem perceber que são parte de algo maior e estão contribuindo para um mundo melhor.



Nenhum desses princípios estão atados a uma geração específica.

E não se esqueça: na verdade, ninguém trabalha como um Baby Boomer, Z ou Y. Trabalhamos com pessoas e elas são singulares.

No ambiente de trabalho do futuro mais do que diferentes gerações teremos diferentes indivíduos. E os indivíduos gostam de ser tratados com respeito, justiça, serem reconhecidos e terem um propósito maior para que possam dar o melhor de si todos os dias.

Porque, no final das contas, gerenciar gerações é gerenciar pessoas.

Saiba mais sobre os autores



**ALEXANDRE
CORREA**

www.alexandrecorrea.com.br



Empresário, professor e palestrante. Já morou no sul e no norte do país. Vive sempre no mundo da lua e atualmente mora mesmo é nas estradas e aeroportos do mundo.

Diretor da MIND PESQUISAS, pós-graduado em Marketing, possui um **Master em Comunicação Empresarial e cursou a Escola Avançada de Pesquisa de Mercado na University of Georgia em Atlanta nos EUA**. Conduziu milhares de pesquisas em todo o Brasil.

Autor dos livros “Longevidade Inteligente” (2020) e “Pesquisas de Opinião Pública” (2017). Fundou o portal “Revolução Prateada”, que estuda a Economia da Longevidade.

Guitarrista mequetrefe, palestrante TEDx, Professor da FGV e escritor, além de pai do Cássio e do Tárík, suas duas melhores obras.

Saiba mais sobre os autores

Professor da FGV, Fundação Dom Cabral e Franklin Covey.

Mestre em Inovação, Empreendedorismo e Design Thinking. Um dos melhores palestrantes do Brasil, premiado pela Associação Brasileira de Liderança como o melhor palestrante sobre Mudanças e Gestão. **Escolhido como Top5 no Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento de 2019.**

Participou de visitas técnicas com outros grandes palestrantes em Dubai e Israel. Formação internacional na Universidade de Tampa na Flórida/EUA. Administrador com MBAs pela USP e FGV. Formação executiva pela Fundação Dom Cabral.

Fundador da “Universidade da Mudança”. É coautor do livro “Ser Mais em Gestão de Pessoas” e autor do audiolivro bestseller “Como ser um RH Estratégico”.

Como atividade de lazer, é vocalista de uma banda de rock dos anos 80 e 90.



MARCELO DE ELIAS

www.marcelodeelias.com.br



Geração **Z**

Obrigado por ler. Compartilhe esse conhecimento!



MARCELO DE ELIAS
Gestão e Mudanças

ALEXANDRE
CORREA