Salvaguardo desde o início que não estimo rótulos. São adequados a produtos, não a indivíduos. No entanto, para o exercício de reflexão é necessário considerar certas analogias.

Tempo é entropia (Carlo, 2020), mas Julian Barbour, desafiando a pensar fora da caixa, diz que tempo não é o aumento de entropia, na realidade é o aumento da complexidade, sem limite de tempo ou espaço (Serrano, 2021). Inobstante, por enquanto, o tempo do ser humano é limitado (Sardinha, Sousa & Leite, 2019).

A entropia faz parte do quotidiano de uma sociedade, está patente nas relações pessoais e interpessoais ou mesmo nos processos das organizações. Pessoalmente, considero que aprendemos muito com a entropia e esta contribui para a disrupção e inovação. É na entropia que o ser humano, cresce, erra, inova, reproduz-se e aprende. Bisavós, avós, pais, filhos, netos e bisnetos, várias gerações se relacionam nessa entropia.

É neste sentido que surge a presente reflexão. Como as organizações se podem preparar para as novas gerações de trabalhadores? Numa fase inicial serão enquadradas as coortes geracionais e será feita uma sucinta caracterização das gerações e relação com o mercado de trabalho. Por fim, será apresentada uma reflexão com sugestões e levantamento de questões.

Coortes Geracionais

Coorte vem do latim *cohorte* e significa parte de uma legião de soldados do antigo Império Romano (Coelho, 2021). Em estatística, um coorte é um grupo de pessoas da mesma população, que têm uma característica em comum, isto é, uma experiência em comum (Gil, 2017). Ryder (1965) considera que coorte significa "o conjunto de indivíduos que experimentaram o mesmo evento, no mesmo intervalo de tempo" e, em grande parte, o termo "geração" tem sido usado como seu representante. Já Jaeger (1985) afirma que o conceito geração é definido de múltiplas formas. O significado ingénuo e original de geração é biológico-genealógico. Ele indica que os descendentes de um ancestral comum levam em média cerca de trinta anos para se casar e ter filhos. Esta não é apenas a conceção natural hoje; é também a conceção da tradição clássica, como, por exemplo, do Antigo Testamento e da poesia e historiografia gregas. Ele também refere que a vasta literatura sobre fenómenos geracionais tende a limitar os exames históricos ao passado mais recente. Ele começa com a

suposição de que a industrialização levou a mudanças profundas na estrutura da família e da sociedade como um todo. A próxima figura apresenta um resumos das últimas gerações identificadas pela ciência (Figura 1).

Figura 1 – Coortes geracionais

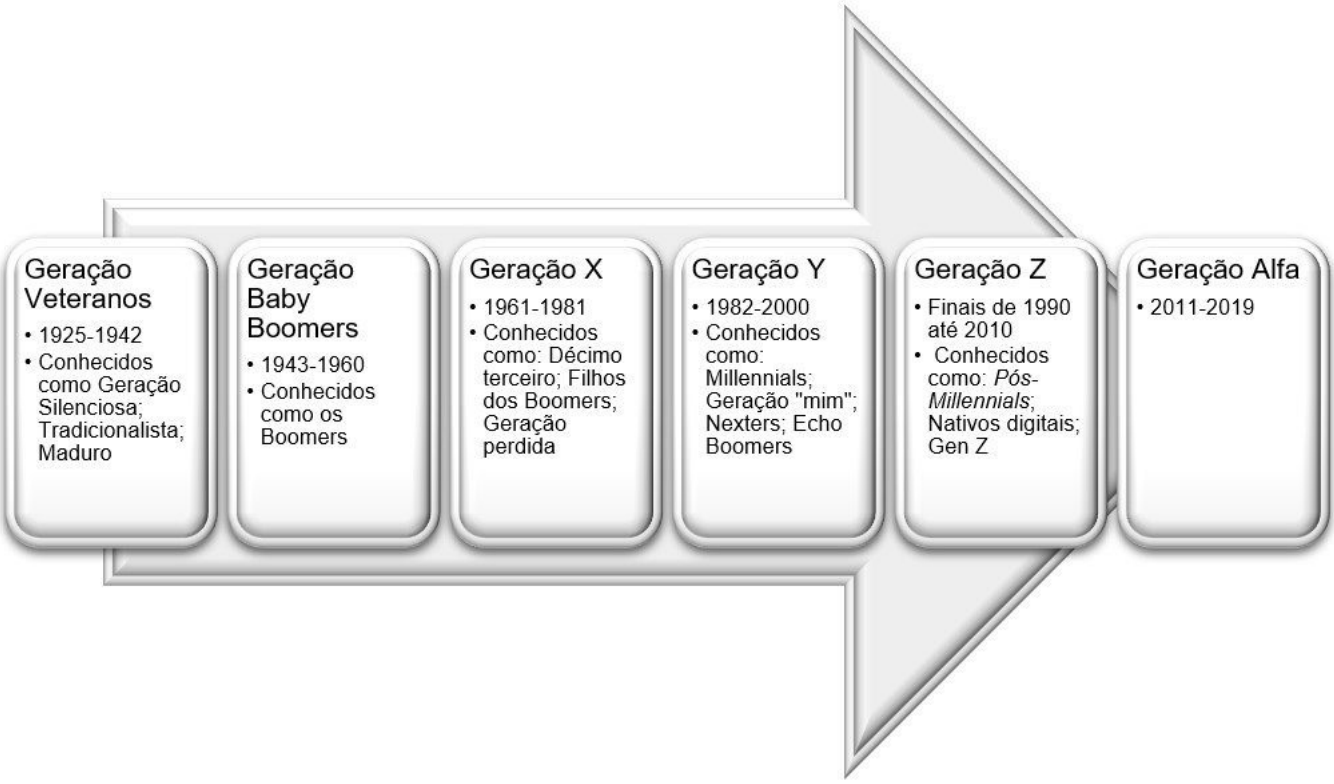


Figura 1 – Coortes geracionais
Fonte: Elaborado com base em (Parry and Urwin, 2011)

Inobstante do conceito de geração ter uma forte sustentação sociológica e/ou antropológica, deveremos salientar a evidência empírica das diferenças geracionais no mercado de trabalho e refletir sobre as mesmas.

A nova realidade do mercado de

trabalho

Entre os 20 e os 25 anos, a nova geração de trabalho, a geração Z (Gen Z) representa, atualmente mais de 20% da força de trabalho. Prevê-se que, até 2030, os nativos digitais (geração Z), representem 1/3 da população ativa em Portugal (Pereira, 2022). Para esta geração, não existe a noção de *offline*, a vida física e digital sempre coexistiram (Marques, 2022; Pereira, 2022). É uma geração com características muito próprias, que valoriza a descentralização da comunicação, não se identifica com hierarquias verticais, valorizando o trabalho em equipa.

Um estudo da Deloitte (2022), Gen Z And Millennial Survey evidenciou os seguintes factos:

- 61% dos Gen Z nacionais não se sentem seguros financeiramente;
- Cerca de metade (53%) de Gen Z garantem sentir-se ansiosos ou stressados na maior parte do tempo. As causas apontadas pelos entrevistados para se sentirem ansiosos ou stressados são: futuro financeiro a longo prazo, as preocupações relacionadas com a saúde mental, a carga laboral, a família e relações pessoais e as finanças do dia-a-dia.
- Quanto às principais preocupações apontadas pelos jovens portugueses está o custo de vida tanto para a Geração Z (34%). Em segundo lugar surgem as alterações climáticas/proteção do ambiente. Nos restantes fatores encontram-se a saúde mental, desemprego, escassez de recursos, desigualdade de rendimento/distribuição de riqueza e saúde/prevenção de doenças.
- Relativamente à progressão de carreira, os Gen Z demonstram ter mais vontade de mudar de trabalho do que os millennials. Segundo o estudo, 29% dos Gen Z pretende sair do seu atual trabalho dentro de 2 anos e 20% pretende mudar dentro de cinco anos. Cerca de 36% dos Gen Z afirma que abandona o seu empregador mesmo se não tiver outro trabalho garantido para onde mudar.
- Com a pandemia e a entrada em cena de diferentes padrões e formas de trabalhar, 16% dos Gen Z trabalham remotamente, 24% de forma híbrida e 54% trabalham sempre a partir do escritório do seu empregador.
- A larga maioria da Gen Z prefere formas híbridas de trabalho (72%), contra o modelo exclusivamente remoto (8%) ou presencial (14%).

Na atualidade, precipitada por um contexto pandémico provocada pela COVID-19, assiste-se ao denominado “Darwinismo digital” (Veríssimo, 2021), confirmando-se distintas realidades,

como por exemplo, menos horas de trabalho e/ou flexibilidade laboral (Silva, 2021), teletrabalho (Lei Nº 83/2021, Assembleia da República, 2021; Patrício, 2021), trabalho hibrido (Alves, 2021; Lopes, 2021). Sim, será uma realidade o teletrabalho, os horários mais reduzidos, semanas de trabalho mais curtas.

As novas gerações precisam de muito menos tempo para fazer o que nós fazemos.

Ainda no outro dia, alguém comentava comigo que as novas gerações não estão feitas para uma jornada de trabalho de 8 horas. Não só concordo, como afirmo: nem precisam. Atente um dos vários exemplos (de fácil evidência) possíveis. Se antes era preciso duas horas para redigir um texto na máquina de escrever e alguns dias (enviar por correio) para chegar ao destinatário, e depois disso, mais recentemente, com o computador 30 minutos para redigir um texto, se tanto, e chegar ao destinatário em segundos (mail), agora já existem aplicações que, com uma simples foto do texto, permite o selecionar, copiar e colar num documento de texto e enviar. O que antes demorava um quarto de dia de trabalho, agora faz-se em pouco mais de 10 minutos. Alguns leitores podem sentir o impulso de pensar "… isso é ótimo, assim conseguimos despachar mais trabalho". Não será de todo correto fazer esta afirmação, visto, como em tudo, existe uma curva de utilidade e nestes casos estamos a falar de seres humanos e de uma geração que tem uma visão da vida e relações que rompe com os antigos padrões.

Nos primeiros tempos de pandemia, ouvi algo, que ainda ressoa no meu consciente: "… nesta fase não trabalho das 8h às 17h, trabalho por objetivos diários". Esta forma de trabalhar torna-se libertadora. Já Drucker (2019) apresenta uma reflexão sobre o trabalho intelectual que permite compreender como a sociedade laboral evoluiu. "Cada vez mais, as pessoas que foram escolarizadas no sentido de utilizarem conhecimentos, teorias e conceitos, mais do que a força física ou a habilidade manual" (Drucker, 2019). O trabalho intelectual não se define pela quantidade, nem pelo seu gasto, mas sim pelos resultados. Esta evolução de conhecimentos e dotação de competências técnico científicas nas mais variadas áreas levou a um *empowerment* (tomada de decisão consciente com base em informações) dos colaboradores aumentando a sua participação e responsabilidade na cultura e nos resultados das organizações. A sua eficiência e eficácia poderá ser alcançada através de uma correta utilização do tempo por parte do colaborador.

Esta forma de trabalhar/pensar torna-se libertadora. Mas para isso acontecer, a própria

cultura da organização tem de estar recetiva e preparada para esta nova forma de estar. Organizações verticais e muito burocráticas terão dificuldades na adaptação e esta nova realidade e forma de trabalhar. Claro que esta visão, não se coaduna com formas de pensar em que a entidade empregadora detém a faca e o queijo na mão. Onde uma parte manda e a outra obedece. Na qual os colaboradores não são colaboradores, mas meros prestadores de um trabalho em troca de uma remuneração desprovidos de uma singularidade e individualidade que caracteriza o ser humano e impulsiona a criatividade e inovação. Visões verticais, inflexíveis e fossilizadas, desatualizadas às novas profissões e realidades do mercado de trabalho. Como se, quando se entra no local de trabalho, deixa-se de ser um ser humano e passa-se a ser apenas um número que se traduz num fator de produção. Visão partilhada por Henri Ford, ou Taylor e Fayol (Neves, Caetano and Ferreira, 2011). Não obstante de serem teorias com mais de 100 anos ainda se verifica uma teimosia persistente, de algumas coortes geracionais, de se valorizar isto. Falta o exercício de se colocar no lugar dos outros, de agraciar o Homem e a sua profissão. Para alguém ganhar não é preciso que o outro perda, existe a possibilidade *win-win*.

Outros tempos, creio eu.

A sala de aula é uma verdadeira máquina do tempo.

Enquanto formador/docente, numa postura de humildade, verifico que o tempo avança para lugares opostos. Eu avanço (fico mais velho) e os meus alunos recuam (ficam mais novos). E, ano após ano, sinto que não só ensino como aprendo mais. Adoro.

Ainda no outro dia, uma aluna me questionava porque trabalhava tanto. Na visão dela, desde que tenha o suficiente para estar "bem", não irá procurar por mais. Devo relembrar que esta é uma geração com novos valores, tem consciência que as suas atitudes podem desencadear comportamentos em cadeia, têm um elevado sentido de justiça, procuram a defesa de causas sociais, pragmática e ponderados (Akester, 2021). Não discuto quem está certo ou errado, consigo ver os diferentes pontos de vista.

Conheço alguém que diz o seguinte: "… se me sair o Euromilhões compro um par de chinelos…" – daquela marca que começa com o nome inspirado num estado americano – "… e não faço mais nada". Porém é a mesma pessoa que critica a nova geração que já sai com esses chinelos de origem. A nova geração é digital. Se existem elementos da geração Y que

se gabam de não querer saber como funciona uma aplicação de pagamento simplificado (aquela que se instala no telemóvel), temos novas gerações a nascer numa realidade em que o meta verso faz parte do seu quotidiano.

Atente-se o exemplo dos Nómadas Digitais, um projeto pioneiro na ilha da Madeira por parte da Startup Madeira. Pode-se considerar nómadas digitais, trabalhadores com boa formação, que trabalham remotamente de qualquer sítio, onde haja internet. Importa salientar que este projeto foi destacado com um prémio nacional de Turismo, na categoria "Turismo Inovador" (Ferreira, 2022). Portugal foi dos primeiros países a ter vistos para "Nómadas Digitais" (República Portuguesa, 2022). A expressão nómadas digitais, que acho particularmente interessante, penso que rapidamente cairá em desuso visto ser a nova classe de trabalhadores e forma de trabalhar.

E agora? A transição

A singularidade do ser humano traduz-se em inúmeras formas de estar e pensar. Drucker (2019, p. 126) refere que "tornar as forças produtivas é igualmente importante no que diz respeito às capacidades e hábitos de trabalho do indivíduo.". O mesmo autor refere que os indivíduos, quando chegam à idade adulta, já sabem quando trabalham melhor, se de manhã, de tarde ou de noite. Se trabalham melhor com prazos grandes ou em cima do prazo, se para uma reunião precisam de toda a informação detalhada ou se um breve resumo é suficiente, "uns são "leitores" outros são "ouvintes"" (Drucker, 2019, p. 126). Muitos destes hábitos espelham os fundamentos da personalidade de cada pessoa, sendo de primordial importância o respeito pelo biorritmo. Estas palavras são a perfeita descrição das novas gerações.

Surgem novas vozes sobre o fenómeno *Quiet Quitting*. Fenómeno de origem pouco clara e caracterizada, é um manifesto, unilateral dos colaboradores, de uma demissão silenciosa, na qual o trabalhador apenas se compromete a fazer apenas o mínimo exigido (Afonso, 2022). Se uns se esforçam para afirmar que é reflexo das condições de trabalho e uma consequência óbvia, outros se questionam sobre o desfecho da situação. Sinto que é como se tivéssemos um maestro (gestor da empresa) a dizer para tocar num compasso quaternário (4/4) clave de sol com fá e dó sustenido e os músicos (colaboradores) a tocar num compasso ternário (3/4) com si bemol. Ambas as partes querem fazer música, mas usam registos

diferentes. Algo que se tornará mais evidente, com o crescimento da nova geração Alfa. Uma geração de crianças criativas, atentas, curiosas, independentes e dinâmicas, focadas para a liderança e um papel ativo na sociedade, com pensamento crítico e construtivo. Se Moura (2019) já se questiona se as escolas estão preparadas para esta nova geração (geração Alfa), lanço a questão para o mercado de trabalho.

Uma organização, que se quer sustentável, focada na sua estratégia e aberta a novos desafios, deverá num curto prazo procurar melhorar a integração desta nova força de trabalho. Apresenta-se algumas possíveis estratégias para harmonização geracional:

- Comunicação interna adequada. Os nativos digitais são uma geração visionária, que procura trabalhar à sua maneira. O recrutamento é feito no meio digital e o *texting* faz parte do seu quotidiano, pelo que uma plataforma de trabalho que permite a comunicação interna da organização com base no *texting* seja uma boa opção.
- Sistema de remuneração e oportunidades de carreira. A Gen Z valoriza não só o vencimento, como também as oportunidades de carreira dentro de uma organização. Muitos são autodidatas e aprendem facilmente, pelo que a formação interna deverá ser uma constante.
- Sistema interno de avaliação. A Gen Z tem uma autoestima elevada, pelo que necessitam de um parecer das suas ações, competências e habilidades. Desenvolver um sistema interno de avaliação que permita esta situação será uma forma de harmonizar o clima e consequentemente a cultura organizacional.
- Valorização das causas sociais e culturais. Uma organização que desenvolva uma estratégia empresarial que saliente estes aspetos permitirá com que os colaboradores das Gen Z sintam que estão, não só a trabalhar para por um salário, mas também a contribuir para melhorar o meio onde se inserem.
- Apresentação de uma cultura organizacional (missão, visão e valores) atual. Um dos maiores desafios de uma organização é realizar os seus objetivos enquanto organização e realizar objetivos dos seus colaboradores. Os colaboradores tendem a desenvolver compromisso organizacional quando testemunham um compromisso por parte dos seus líderes para com a organização. A Gen Z espera que local de trabalho espelhe os seus valores, valorizando a igualdade de género, diversidade racial e étnica.
- Plataformas digitais. Empresas que ainda estão a iniciar o processo de transição digital já estão no prejuízo em relação ao capital humano, visto não estarem a aproveitar as

capacidades, conhecimentos e habilidades desta nova geração de trabalho. A adaptação a novas plataformas digitais, ferramentas e linguagens é um processo fácil para estas novas gerações. As organizações devem aproveitar esta diferenciação.

- Respeitar a singularidade de cada um. O ser humano é dotado de uma singularidade, e como já se referiu, traduz-se em inúmeras formas de estar e pensar. Valorizar as diferentes perspetivas sobre a mesma situação poderá se tornar uma vantagem competitiva para a empresa no mercado de trabalho. Não se deve burocratizar as pessoas e o seu desempenho.
- Gestão do tempo. A Gen Z tem dificuldades em compreender as jornadas de trabalho tradicionais. Valorizam a liberdade geográfica e o *empowerment*. A Gestão do Tempo (GT) não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida. É necessária uma predisposição do indivíduo para a assimilação e aplicação de boas práticas em GT. Sardinha *et al.* (2020) apresentaram um modelo de GT flexível, que teve por base os vários modelos analisados e conceitos teóricos sobre o tema e apresenta uma perspetiva holística, abordando diferentes contextos que poderão influenciar a GT nos demais contextos. O correto uso coletivo de tempo traduz-se num fator decisivo para o sucesso da organização e do colaborador. Esta perspetiva permite o *empowerment* dos colaboradores, o que lhes permite uma margem de manobra, mais ou menos autónoma, para cumprir as suas atividades. No nível individual e organizacional, a cultura do tempo tem, portanto, um efeito complexo na eficácia e eficiência.

As organizações que ainda não iniciaram o processo de transição para esta nova realidade, a cada dia que passa, perdem terreno para as outras organizações.

Como dizia a música de Bob Sinclar:

“ Peace and love to everyone that you meet
Don’t you worry, it could be so sweet

Just look to the rainbow, you will see
Sun will shine till eternity
I’ve got so much love in my heart
No one can tear it apart, yeah

Feel the love generation
Yeah, yeah, yeah, yeah”

Boas reflexões.

Referências

Akester, P. (2021) *A Geração Z e o mercado de trabalho: desafios inesperados e ética singular*. Available at: https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho-desafios-inesperados-e-etica-singular-14258134.html (Accessed: 29 December 2022).

Afonso, P. (2022) *A demissão silenciosa (quiet quitting) vai acabar mal – Observador*. Available at: https://observador.pt/opiniao/a-demissao-silenciosa-quiet-quitting-vai-acabar-mal/ (Accessed: 29 December 2022).

Alves, I. (2021) *O futuro do trabalho vai ser híbrido (e quem não se adaptar arrisca-se a perder dinheiro e talento) – Tecnologia – SAPO 24*. Available at: https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/o-futuro-do-trabalho-vai-ser-hibrido-e-quem-nao-se-adaptar-arrisca-se-a-perder-dinheiro-e-talento (Accessed: 28 December 2021).

Carlo, R. (2020) *A ordem do tempo*. Lisboa: Objetiva.

Coelho, B. (2021) *Estudo de coorte: um guia completo sobre esse tipo de estudoa*. Available at: https://blog.mettzer.com/estudo-coorte/ (Accessed: 29 December 2022).

Deloitte (2022) *Striving for balance, advocating for change*, *The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf.

Drucker, P. (2019) *O Gestor Eficaz*. Lisboa: Actual Editora.

Ferreira, R. (2022) *Prémio Nacional de Turismo distingue nómadas digitais — DNOTICIAS.PT*. Available at: https://www.dnoticias.pt/2022/12/15/340458-premio-nacional-de-turismo-distingue-nomadas-digitais/ (Accessed: 29 December 2022).

Gil, A. (2017) *Como Elaborar Projetos de pesquisa*. 6th edn. São Paulo: Atlas.

Jaeger, H. (1985) ‘Generations in History: Reflections on a Controversial Concept’, *History and Theory*, 24(3), p. 273. doi: 10.2307/2505170.

Lei nº 83/2021, Assembleia da República (2021) *Diário da Républica, 1ª série*. Available at: https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114 (Accessed: 28 December 2021).

Lopes, M. (2021) *Empresa aposta no trabalho híbrido e atribui 150 euros aos colaboradores para melhorarem o espaço de home office – Human Resources*. Available at: https://hrportugal.sapo.pt/empresa-aposta-no-trabalho-hibrido-e-atribui-150-euros-aos-colaboradores-para-melhorarem-o-espaco-de-home-office/ (Accessed: 28 December 2021).

Marques, A. (2022) *Briefing – A Geração Z em Portugal – os nativos digitais*. Available at: https://www.briefing.pt/opiniao/52299-a-geração-z-em-portugal-os-nativos-digitais.html (Accessed: 29 December 2022).

Moura, L. (2019) *Geração Alpha: “As escolas portuguesas não estão preparadas para receber as ‘novas’ crianças” – O Jornal Económico*. Available at: https://jornaleconomico.pt/noticias/geracao-alpha-as-escolas-portuguesas-nao-estao-preparadas-para-receber-as-novas-criancas-140 (Accessed: 29 December 2022).

Neves, J., Caetano, A. and Ferreira, J. (2011) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

Parry, E. and Urwin, P. (2011) ‘Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence’, *International Journal of Management Reviews*, 13(1), pp. 79–96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x.

Patrício, I. (2021) *Portugueses valorizam teletrabalho, mas não estão disponíveis para corte no salário – ECO*. Available at: https://eco.sapo.pt/2021/09/28/portugueses-valorizam-teletrabalho-mas-nao-estao-disponiveis-para-corte-no-salario/ (Accessed: 28 December 2021).

Pereira, P. (2022) *TravelBI by Turismo de Portugal – Geração Z: Quem são e o que procuram nas viagens? | 2022*. Available at: https://travelbi.turismodeportugal.pt/comportamento-do-consumidor/geracao-z-quem-sao-e-o-que-procuram-nas-viagens-2022/ (Accessed: 29 December 2022).

República Portuguesa (2022) *Portugal é um País atrativo para nómadas digitais e investimento estrangeiro – XXIII Governo – República Portuguesa*. Available at: https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=portugal-e-um-pais-atrativo-para-nomadas-digitais-e-investimento-estrangeiro (Accessed: 29 December 2022).

Ryder, N. B. (1965) 'The cohort as a concept in the study of social change.', *American sociological review*, 30(6), pp. 843–861. doi: 10.2307/2090964.

Sardinha, L. *et al.* (2020) 'A flexible Time Managment Model Proposal', in *63rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – 'Building Resilient Society'*. Zagreb.

Sardinha, L., Sousa, Á. and Leite, E. (2019) 'Recurso Tempo: uma ferramenta estratégica de gestão', *A Pátria*, 27 October. Available at: https://apatria.org/artigo/recurso-tempo-uma-ferramenta-estrategica-de-gestao/ (Accessed: 27 October 2019).

Serrano, C. (2021) *O físico que afirma que o tempo corre em duas direções (e de que modo isso afeta como entendemos o Universo) – BBC News Brasil*. Available at: https://www.bbc.com/portuguese/geral-55805371 (Accessed: 23 April 2022).

Silva, C. (2021) *Menos horas e mais flexibilidade: o mundo do trabalho está a mudar*. Available at: https://www.noticiasmagazine.pt/2021/menos-horas-e-mais-flexibilidade-o-mundo-do-trabalho-esta-a-mudar/historias/266902/ (Accessed: 28 December 2021).

Veríssimo, A. (2021) *"Está a nascer uma oportunidade económica muito mais significativa do que o digital", diz Pedro Janela – ECO*. Available at: https://eco.sapo.pt/entrevista/esta-a-nascer-uma-oportunidade-economica-muito-mais-significativa-do-que-o-digital-diz-pedro-janela/ (Accessed: 28 December 2021).