



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LEONARDO VINÍCIUS **PETERSEN**, Maj Av

**O impacto da Geração Z no ambiente organizacional dos Órgãos ATC do Departamento
de Controle do Espaço Aéreo**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LEONARDO VINÍCIUS **PETERSEN**, Maj Av

**O impacto da Geração Z no ambiente organizacional dos Órgãos ATC do Departamento
de Controle do Espaço Aéreo**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
como requisito parcial para aprovação no Curso de
Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.

Orientador: Marcelo Viegas Neves, Cel R1 Esp Fot.

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Os Órgãos de Controle de Tráfego Aéreo (Órgãos ATC) possuem Controladores de Tráfego Aéreo (ATCO) de diferentes gerações, cada uma com características únicas que influenciam comportamentos, atitudes e valores, dando origem aos conflitos geracionais. A gestão de pessoas pode influenciar decisivamente o cumprimento da missão dessas organizações, integrando as gerações e fomentando a colaboração. A chegada da Geração Z traz novos desafios aos gestores, que precisam acolher, aproveitar e reter seus representantes. Esta pesquisa objetivou verificar em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do DECEA. A metodologia adotada envolveu a pesquisa bibliográfica, fundamentada em obras de diversos autores, e o levantamento de dados, com a aplicação de questionário aos ATCO. Os dados foram tratados utilizando a escala Likert e o cálculo do *Ranking* Médio. Os resultados indicam que as gerações presentes nos Órgãos ATC apresentam características distintas e perspectivas profissionais variadas, corroborando à existência de conflitos geracionais. A Geração Z exige mudanças na gestão de pessoas, com práticas de gestão voltadas ao seu engajamento. Algumas dessas práticas estão bem estabelecidas no ambiente organizacional, enquanto outras ocorrem de forma intermitente e precisam ser revisadas e reforçadas. Concluiu-se que a Geração Z influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC, demandando a adaptação dos gestores para abordagens mais colaborativas e flexíveis, com a implementação de práticas que busquem engajamento, desenvolvimento e um ambiente organizacional inclusivo e desafiador, visando minimizar os conflitos geracionais e aproveitar o potencial desses novos profissionais.

Palavras-chave: Geração Z; gestão de pessoas; conflitos geracionais; Controladores de Tráfego Aéreo.

ABSTRACT

The Air Traffic Control Organizations (ATC Organizations) have Air Traffic Controllers (ATCO) from different generations, each with unique characteristics that influence behaviors, attitudes, and values, giving rise to generational conflicts. People management can decisively influence the fulfillment of these organizations' missions by integrating generations and fostering collaboration. The arrival of Generation Z brings new challenges to managers, who need to welcome, harness, and retain their representatives. This research aimed to assess the extent to which the integration of Generation Z into the organizational environment influences people management in the ATC Organizations of DECEA. The adopted methodology involved bibliographic research based on works by various authors and data collection through questionnaires administered to ATCO. Data were processed using the Likert scale and Average Ranking calculation. The results indicate that the generations present in ATC Organizations exhibit distinct characteristics and varied professional perspectives, supporting the existence of generational conflicts. Generation Z requires changes in people management practices aimed at their engagement. Some of these practices are well-established in the organizational environment, while others occur intermittently and need revision and reinforcement. It was concluded that Generation Z influences people management in ATC Organizations, requiring managers to adapt to more collaborative and flexible approaches, implementing practices that promote engagement, development, and an inclusive and challenging organizational environment, aiming to minimize generational conflicts and harness the potential of these new professionals.

Keywords: *Generation Z; People management; Generational conflicts; Air Traffic Controllers.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das gerações nos Órgãos ATC (Questão Q1)	24
Tabela 2 – Resultado do questionário (Questão Q2).....	24
Tabela 3 – Resultado do questionário (Questões Q3, Q4 e Q5).....	25
Tabela 4 – Resultado do questionário (Questões Q6, Q7 e Q8).....	25
Tabela 5 – Resultado do questionário (Questão Q9).....	26
Tabela 6 – Resultado do questionário (Questão Q10).....	27
Tabela 7 – Resultado do questionário (Questão Q11).....	27
Tabela 8 – Resultado do questionário (Questão Q12).....	28
Tabela 9 – Resultado do questionário (Questões Q13 e Q14).....	28
Tabela 10 – Resultado do questionário (Questão Q15).....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC - Centro de Controle de Área

APP - Controle de Aproximação

ATC - Controle de Tráfego Aéreo

ATCO - Controlador de Tráfego Aéreo

CINDACTA - Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo

COMAER - Comando da Aeronáutica

DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo

FAB - Força Aérea Brasileira

FIR - Região de Informação de Voo

OM - Organização Militar

SISCEAB - Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro

TWR - Torre de Controle de Aeródromo

LISTA DE SÍMBOLOS

= - Igualdade

Σ - Somatório

x - Multiplicação

/ - Divisão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	METODOLOGIA.....	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	GERAÇÕES PRESENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	15
3.1.1	Geração X (1965-1980)	15
3.1.2	Geração Y ou Millennials (1980-1996)	16
3.1.3	Geração Z ou Nativos Digitais (1997-2010)	17
3.2	ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	19
3.2.1	Políticas e práticas de gestão orientadas para o engajamento da Geração Z	19
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	23
5	CONCLUSÃO.....	30
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS ATCO.....	35

1 INTRODUÇÃO

O Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é a organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) que atua como órgão central do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), sendo responsável por prover, sobre terra e mar, os serviços de navegação aérea e o controle do espaço aéreo em uma área de aproximadamente 22 milhões de km², viabilizando os voos e a ordenação dos fluxos de aeronaves no Brasil.

Para realizar suas atribuições, o DECEA dispõe de 14 Organizações Militares (OM) subordinadas, distribuídas estrategicamente pelo território nacional, que reúnem recursos humanos altamente especializados, equipamentos modernos e sistemas avançados, formando um conjunto imprescindível para o cumprimento de sua missão.

Dentre as organizações subordinadas estão quatro grandes centros regionais, os Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA), sediados em Brasília-DF (CINDACTA I), Curitiba-PR (CINDACTA II), Recife-PE (CINDACTA III) e Manaus-AM (CINDACTA IV). Cada centro é responsável por uma determinada parcela do espaço aéreo brasileiro, conhecida como Região de Informação de Voo (FIR), sendo uma de suas atribuições o gerenciamento da circulação aérea geral, que anualmente soma 1,3 milhão de movimentos aéreos.

Para esse propósito, os CINDACTA incluem em sua estrutura Órgãos de Controle de Tráfego Aéreo (Órgãos ATC), responsáveis pelos serviços de controle de tráfego aéreo, informação de voo e alerta. Entre esses órgãos operacionais estão os Centros de Controle de Área (ACC), os Controles de Aproximação (APP) e as Torres de Controle de Aeródromo (TWR), que são constituídos por Controladores de Tráfego Aéreo (ATCO) que, dia e noite, coordenam os voos de forma segura e eficiente. Essa atividade se destaca pela elevada carga de estresse, devido ao seu caráter complexo, dinâmico e imprevisível, exigindo dos ATCO um altíssimo nível de atenção e de sinergia entre as equipes.

Outrossim, o ambiente organizacional dos Órgãos ATC é composto por representantes de diferentes gerações. Cada geração é formada por pessoas que nasceram e viveram em períodos similares, compartilhando experiências culturais, sociais, políticas e históricas. Desse modo, as gerações possuem características únicas que influenciam o comportamento, as atitudes e os valores dos indivíduos, fazendo com que reajam de modo diferente às situações vivenciadas no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, segundo Ferreira *et al.* (2017), as mudanças constantes no ambiente interno têm sido um desafio significativo para as organizações ao lidar com as diversas gerações

que coexistem no mesmo ambiente organizacional. As diferenças nos modelos mentais, crenças e interesses contribuem para comportamentos, atitudes e valores distintos entre cada grupo. Assim sendo, torna-se essencial conhecer melhor as diferentes gerações, a fim de reconhecer suas características e compreender o perfil de cada uma delas, com especial atenção para a geração recentemente incorporada ao ambiente de trabalho: a Geração Z. Embora ainda pouco conhecida, essa geração está cada vez mais presente na dinâmica organizacional.

A chegada da Geração Z ao ambiente de trabalho é, em geral, um fenômeno relativamente recente. Portanto, trata-se de um grupo ainda pouco conhecido no que diz respeito a motivações, atitudes e perspectivas profissionais, o que traz desafios significativos para a área de gestão de pessoas, sobretudo no contexto da implementação de técnicas de gestão adequadas a essa nova geração, visando melhor acolher, aproveitar e, inclusive, reter seus representantes.

Nessa perspectiva, de acordo com Colet e Mozzato (2019), as organizações enfrentam uma nova realidade com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho e a coexistência com as demais gerações. Dessa forma, o objetivo das organizações passa a ser integrar as diferentes gerações, aproveitando os aspectos positivos dessa diversidade. Assim, o planejamento estratégico, especialmente em relação à gestão de pessoas, torna-se fundamental.

Diante desse contexto, este estudo científico propõe abordar a temática relacionada à gestão de pessoas, considerando o ambiente multigeracional e o recente ingresso da Geração Z nos Órgãos ATC. Assim, a inquietação do pesquisador foi expressa na forma de um problema de pesquisa: Em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do DECEA?

Para responder a essa pergunta, foi estabelecido o seguinte objetivo geral (OG): verificar em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do DECEA. Por conseguinte, para orientar as atividades de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: descrever as principais características de cada geração presente nos ambientes organizacionais dos Órgãos ATC e as suas perspectivas profissionais;

OE2: identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas recomendadas para engajar os representantes da Geração Z;

OE3: verificar se há conflitos geracionais entre os ATCO dos Órgãos ATC; e

OE4: verificar se há a implementação, nos Órgãos ATC, de políticas e práticas de gestão recomendadas para engajar a Geração Z.

Considerando o exposto, a justificativa para a realização da presente pesquisa se fundamenta na importância da gestão de pessoas no âmbito do DECEA, especialmente diante

da recente entrada da Geração Z no ambiente organizacional dos Órgãos ATC. Assim, a implementação de políticas e práticas de gestão adequadas, visando o engajamento dessa nova geração, pode influenciar de forma decisiva no cumprimento da missão-fim dessas organizações.

Nesse sentido, com o intuito de estabelecer uma lógica que possibilite a construção de um arcabouço teórico sólido e a coleta e análise dos dados de forma coerente, optou-se por adotar uma metodologia estruturada para orientar a execução dos passos subsequentes.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi classificada como descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de um grupo de pessoas, especificamente as peculiaridades e as perspectivas profissionais das gerações presentes nos Órgãos de Controle de Tráfego Aéreo. Além disso, busca examinar relações entre variáveis: a inserção da Geração Z nos Órgãos ATC (variável independente) e a gestão de pessoas nesses ambientes organizacionais (variável dependente).

De acordo com os métodos empregados, classificou-se o trabalho como pesquisa bibliográfica, pois seu referencial teórico foi fundamentado em material já publicado, como livros, revistas, monografias, dissertações e anais de eventos científicos. Além disso, o estudo foi classificado como levantamento, pois foram solicitadas informações a um grupo de ATCO por meio de questionário. Ademais, a análise quantitativa dos dados coletados, utilizando técnicas estatísticas, permitiu obter conclusões e classificar a pesquisa como quantitativa.

Assim, considerando o arcabouço teórico delineado, para atingir o OE1 (descrever as principais características de cada geração presente nos ambientes organizacionais dos Órgãos ATC e as suas perspectivas profissionais), conduziu-se uma pesquisa bibliográfica em trabalhos publicados por diversos autores que abordam as características das gerações, seus comportamentos, valores e, principalmente, interesses e motivações profissionais.

Da mesma forma, o OE2 (identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas recomendadas para engajar os representantes da Geração Z) foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica, baseando-se nos trabalhos de Ferreira *et al.* (2017), Carmo (2019) e Locatelli (2023), os quais orientam métodos de gestão voltados ao engajamento da nova geração. A consecução do OE2 possibilitou a definição das categorias de análise para o subsequente levantamento de dados e o alcance do OE4 (verificar se há a implementação, nos Órgãos ATC, de políticas e práticas de gestão recomendadas para engajar a Geração Z).

De modo semelhante, para atingir o OE3 (verificar se há conflitos geracionais entre os ATCO dos Órgãos ATC), inicialmente conduziu-se uma pesquisa bibliográfica para estabelecer as categorias de análise, as quais foram fundamentadas nas considerações sobre conflitos organizacionais e geracionais feitas por Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chiavenato (2014). Posteriormente, prosseguiu-se com o levantamento de dados.

Por conseguinte, em busca dos OE3 e OE4, foi aplicado um questionário digital, via internet, por meio da plataforma *Google Forms* aos ATCO dos seguintes Centros de Controle de Área (ACC): ACC-BS (Brasília), ACC-CW (Curitiba), ACC-RE (Recife) e ACC-AZ (Amazônico). O universo selecionado para o levantamento considerou os maiores Órgãos ATC do SISCEAB, em termos de quantidade de ATCO, com o objetivo de garantir uma representação significativa de todas as gerações pesquisadas.

Desta forma, o questionário foi enviado para 652 ATCO, com retorno de 562 participações, o que corresponde a 86,2% dos pesquisados. Segundo Parker e Rea (2002), para conjuntos de indivíduos considerados reduzidos (abaixo de mil pessoas), uma amostragem de 50% já é suficiente para legitimar e propiciar a exatidão necessária ao estudo. Portanto, a amostra obtida pelo levantamento foi considerada satisfatória, proporcionando uma representação sólida do grupo pesquisado e permitindo análises significativas e relevantes.

O questionário digital apresentava três seções. A primeira seção continha uma questão fechada (Q1), com quatro alternativas referentes às faixas etárias correspondentes a cada geração, conforme proposto por Locatelli (2023), o que possibilitou aferir a proporção de cada geração nos Órgãos ATC. A segunda e a terceira seções do questionário foram compostas por assertivas baseadas nas categorias de análise pesquisadas para o alcance dos OE3 e OE4.

Assim, visando o OE3, a segunda seção apresentava sete assertivas (Q2 a Q8), com o intuito de verificar a existência de conflitos geracionais entre os ATCO nos Órgãos ATC. Para o OE4, a terceira seção continha sete assertivas (Q9 a Q15), com o objetivo de verificar a implementação das principais políticas e práticas de gestão recomendadas para engajar a Geração Z no ambiente de trabalho. As opções de resposta foram dispostas em uma escala Likert de cinco pontos: Nunca (1), Raramente (2), Às vezes (3), Geralmente (4) e Sempre (5). Isso permitiu medir a frequência com que os eventos apresentados nas assertivas são percebidos, utilizando para tal o cálculo de *Ranking* Médio (RM) proposto por Oliveira (2005):

***Ranking* Médio (RM) = MP / NR, onde:**

Média Ponderada (MP) = $\sum (F_i \times V_i)$

(**F_i** = frequência observada) – (**V_i** = valor de cada resposta) – (**NR** = número de respondentes)

Para a interpretação do *Ranking* Médio (RM) na escala Likert de frequência, comparou-se os resultados obtidos com o ponto neutro da escala, o valor 3. Desse modo, valores abaixo de 3 indicam frequências mais baixas, valores próximos a 3 indicam frequências moderadas, e acima de 3 indicam frequências mais altas. Logo, valores próximos de 2 sugerem que os eventos ocorrem raramente e valores próximos de 1 indicam que os eventos quase nunca ocorrem. Em contrapartida, valores próximos de 4 sugerem que os eventos ocorrem frequentemente e valores próximos de 5 indicam que os eventos ocorrem sempre. Vale ressaltar que, para consolidar os resultados das diversas escalas Likert que tratam do mesmo assunto, calculou-se o *Ranking* Médio Geral (RMG) utilizando a média aritmética simples dos RM de cada escala.

Destaca-se que, com o propósito de avaliar e validar a ferramenta de levantamento, o questionário digital foi pré-testado por um grupo de dez ATCO, que forneceu críticas e sugestões quanto à introdução do assunto, clareza, objetividade, quantidade e formato das assertivas propostas. Assim, os ajustes necessários foram feitos no formulário antes da aplicação final do levantamento. As respostas do pré-teste não foram utilizadas na análise dos dados, e os ATCO que participaram do pré-teste não foram incluídos na pesquisa definitiva.

É importante ressaltar, como limitação desta pesquisa, a escassez de estudos consolidados e teorias estabelecidas que possam servir como base para investigações mais detalhadas, especialmente no que diz respeito às práticas de gestão para engajar a Geração Z no ambiente organizacional. Isso é particularmente relevante devido à recente entrada dessa nova geração no mercado de trabalho, o que torna esse fenômeno um campo de estudo em evolução. Portanto, as políticas e práticas examinadas nesta pesquisa não são exaustivas e não abrangem todas as possíveis ações que os gestores podem adotar em relação à nova geração.

Assim sendo, com a finalidade de embasar a pesquisa em um sólido arcabouço teórico, empreendeu-se uma investigação bibliográfica para explorar os conceitos e conhecimentos científicos previamente desenvolvidos sobre o tema em questão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de um cenário em constante mudança, o capital humano emerge como o recurso mais valioso para o sucesso das organizações. Sua capacidade de adaptação, inovação e criatividade se torna crucial. São as pessoas que impulsionam a criação e manutenção de uma cultura organizacional positiva e colaborativa, compartilhando valores e metas corporativas, fortalecendo a coesão das equipes e elevando a satisfação no trabalho.

Nesse sentido, a gestão de pessoas tem ganhado destaque nas organizações, deixando de ser apenas uma função de apoio para assumir papel estratégico. Isso se reflete especialmente na formulação e implementação de políticas e práticas destinadas a atrair, desenvolver, reter e motivar os colaboradores, as quais contribuem efetivamente para o sucesso organizacional, integrando as pessoas como parte fundamental da estratégia global da organização. Destarte, Ferreira *et al.* (2017) fornecem orientações aos gestores no contexto atual:

Na fase atual (estratégica), os profissionais especializados em gestão de pessoas precisam manter-se focados nas atividades voltadas para o acompanhamento e desenvolvimento das pessoas, retenção e reposição de talentos, atendimento de demandas sociais, motivação, comprometimento e engajamento, planejamento de pessoal e de crescimento profissional (Ferreira *et al.*, 2017, p. 99).

Neste contexto, para que essas atividades contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais, é essencial que o ambiente corporativo seja equilibrado e propício ao desenvolvimento das tarefas de forma geral. No entanto, as pessoas naturalmente possuem percepções, aspirações e interesses diversos, os quais influenciam comportamentos, atitudes e valores distintos, o que pode potencializar a existência de conflitos internos. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito é definido da seguinte forma:

Podemos definir conflito, então, como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Essa definição é propositadamente ampla. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação passa dos limites e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados nas organizações — incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento, e assim por diante (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 437).

Por outro lado, os conflitos também podem ter aspectos positivos, os quais não devem ser ignorados pelos gestores. A compreensão desse fenômeno depende da análise do contexto em que as relações de trabalho ocorrem, permitindo que os conflitos sejam vistos tanto como ameaças quanto como oportunidades. Diante disso, como categorias de análise para esta pesquisa, Chiavenato (2014) aponta alguns resultados positivos que os conflitos podem ter:

- O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir soluções criativas e inovadoras.
- O conflito estimula sentimentos de identidade e aumenta a coesão intragrupal.
- O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios (Chiavenato, 2014, p. 395).

Esses pontos enfatizam a ideia de que os conflitos, quando bem gerenciados, impulsionam a criatividade e a coesão do grupo, desafiando os membros a pensar de forma inovadora e fortalecendo os laços entre eles. Além disso, servem como um alerta para questões latentes, prevenindo problemas futuros. Assim sendo, quando administrados eficazmente, os

conflitos não apenas resolvem disputas, mas também promovem o crescimento e a resiliência da organização. Em contrapartida, também como categorias de análise para este estudo, Chiavenato (2014) destaca alguns possíveis resultados negativos dos conflitos:

- O conflito apresenta consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas.
- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo. Isso desvia a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.
- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos (Chiavenato, 2014, p. 395).

Dessa maneira, conflitos mal geridos dentro de uma organização podem resultar em bloqueio de esforços, sentimentos negativos e desvio de energia para resolvê-los, prejudicando tanto o desempenho quanto o bem-estar das pessoas. Isso pode levar à substituição da cooperação por comportamentos prejudiciais, afetando a eficácia organizacional e os relacionamentos entre indivíduos e grupos. Logo, uma gestão eficaz de conflitos é fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Dado os benefícios que os conflitos podem trazer para uma organização, fica claro que eliminá-los por completo do ambiente corporativo não é viável nem desejável. O ponto-chave é saber como gerenciá-los de forma a potencializar seus aspectos positivos e mitigar seus efeitos negativos. Essa responsabilidade recai sobre o gestor, incumbido de implementar políticas e práticas de gestão adequadas, sempre com o objetivo de alcançar soluções construtivas.

Contudo, os gestores enfrentam diversos desafios decorrentes da disparidade de pensamentos e ideias, uma realidade especialmente evidente no contexto multigeracional dos ambientes organizacionais atuais. Caso essa diversidade entre as gerações não seja gerida de forma eficaz, pode resultar em conflitos geracionais que impactam tanto o andamento do trabalho quanto as relações interpessoais. Nesse sentido, Grubb (2018) afirma que:

Cada faixa etária traz para o local de trabalho, todos os dias, suas próprias expectativas, objetivos, motivações e experiências, e os líderes de empresas, os gestores e os executivos de recursos humanos que quiserem alcançar o sucesso precisarão compreender essas diferenças para minimizar o conflito e construir um local de trabalho produtivo (Grubb, 2018, p. 9).

Em vista desses diferentes comportamentos, os conflitos tendem a acontecer e precisam ser tratados adequadamente, conforme orientam Ferreira *et al.* (2017, p. 90), “é significativo conhecer cada geração e suas características para formar e gerenciar equipes heterogêneas. Ao entender as tendências de comportamento de uma geração, uma empresa adequa o seu estilo de gestão para aquele grupo.”

Nesse contexto, de acordo com Pena e Martins (2015), a gestão de pessoas requer consideração às particularidades individuais dos colaboradores, aproveitando o potencial único de cada geração para promover um ambiente colaborativo e de aprendizado mútuo na equipe de trabalho. Identificar as características de cada geração no ambiente profissional é uma maneira de encontrar potenciais métodos para mediar e reduzir os conflitos em equipes multigeracionais. Portanto, a seguir, serão destacadas as principais características das diferentes gerações que compõem o ambiente organizacional dos Órgãos ATC do DECEA.

3.1 GERAÇÕES PRESENTES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A literatura não apresenta muita precisão quanto aos intervalos de tempo que delimitam as gerações. Portanto, qualquer esforço para identificar o período associado a uma geração é sempre uma estimativa aproximada. Desse modo, segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2013), os verdadeiros fatores de integração geracional são os elementos histórico-sociais. Assim, as experiências vividas e o compartilhamento dessas vivências durante o processo de socialização podem moldar a maneira como esses indivíduos pensam e se comportam.

Por isso, nesta pesquisa, para efeito de divisão geracional, será considerada a abordagem apresentada por Locatelli (2023), na qual, segundo o *World Economic Forum*, as últimas três gerações são delimitadas pelos seguintes períodos: Geração X (1965-1980), Geração Y ou *Millennials* (1980-1996) e Geração Z ou Nativos Digitais (1997-2010).

3.1.1 Geração X (1965-1980)

A Geração X testemunhou eventos históricos marcantes no período da Guerra Fria e foi influenciada por movimentos revolucionários e de busca pela liberdade de expressão. É uma geração que cresceu diante de transformações tecnológicas importantes e aprendeu a trabalhar com a tecnologia na adolescência. Eles ingressaram no mercado de trabalho entre meados de 1985 e 2000, enfrentando períodos econômicos turbulentos e as crises com a inflação, o que os levou a buscar constantemente a estabilidade financeira.

Em geral, os indivíduos da Geração X são mais objetivos, concentrados em alcançar metas e resultados. Nesse sentido, Carrara, Nunes e Sarsur (2014, p.1126) destacam que “é uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar.” Eles tendem a priorizar a si mesmos e não se apegam excessivamente a cargos ou

empregos, estando abertos a mudanças e movimentações na carreira, em busca de um estilo de vida flexível e equilibrado, que esteja alinhado com a satisfação profissional, autonomia e liberdade. Dessa forma, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que:

A chamada geração X teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela MTV, pela aids e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles. Diferentemente dos veteranos, eles são céticos, em especial com relação à autoridade, e gostam de trabalho em equipe. Em sua busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores do que as de gerações precedentes (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 142).

Sob outra perspectiva, Pena e Martins (2015, p. 10) destacam que “esses profissionais, possuem apego a títulos e a cargos, e procuram evidenciar para a sociedade a posição que ocupam dentro das empresas.” Essa é uma característica marcante da Geração X, pois para eles, o cargo representa um símbolo de conquista, resultado de muito trabalho e dedicação.

3.1.2 Geração Y ou *Millennials* (1980-1996)

A Geração Y é composta por pessoas nascidas no auge da globalização, em um período de relativa prosperidade econômica, marcado, sobretudo, pelos avanços tecnológicos da era digital. Os *Millennials* foram criados em um ambiente de segurança excessiva e cresceram acostumados a serem valorizados e estimulados por seus pais.

Assim, segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2013), os membros da Geração Y são percebidos como indivíduos que estão acostumados a ser o centro das atenções e têm uma tendência a desafiar as regras estabelecidas. Nascidos na “era digital” em que as barreiras geográficas se tornaram obsoletas, tendem a se destacar por características como autoconfiança, inquietação, independência, ousadia e um forte desejo por inovação.

Nessa perspectiva, devido às circunstâncias e à evolução dos tempos, a Geração Y acelerou seu desenvolvimento intelectual, tornando-se mais exigente em relação ao trabalho e à qualidade de vida. Eles ingressaram no mercado de trabalho a partir do final da década de 1990 até meados dos anos 2000. No ambiente organizacional, essa geração é marcada pela busca da satisfação pessoal, o que, de certa forma, interfere na dinâmica dos processos, nas normas e nas relações interpessoais. Nesse contexto, Pena e Martins (2015) afirmam que:

Esses indivíduos chegam ao mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, quando comparados com as outras gerações e com atividades que fomentam à sua formação profissional. Para eles o trabalho é mais uma fonte de satisfação e aprendizado, do que propriamente uma fonte de renda e para tanto buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Pena; Martins, 2015, p. 10).

Neste cenário, esses profissionais são reconhecidos pelo seu potencial inovador. São caracterizados como impulsivos, imediatistas e multitarefas, realizando várias atividades simultaneamente, de forma rápida e sem perder o foco, buscando resultados a curto prazo. Além disso, preferem participar dos processos decisórios e, principalmente, gostam de ser reconhecidos e valorizados, almejando a rápida progressão na carreira. Nesse sentido, Carmo (2019) pontua o seguinte sobre a Geração Y:

Estão em constante atualização profissional e possuem uma alta capacidade de se sobressair em grandes organizações. São focados no sucesso profissional e status que o dinheiro traz, são determinados em exercer funções com grande importância e se sentem satisfeitos aos serem exaltados por suas conquistas (Carmo, 2019, p. 18).

Entretanto, como gestores, os *Millennials* associam o controle a algo desnecessário e burocrático no ambiente organizacional. Desse modo, eles tendem a delegar maior autonomia para suas equipes e incentivam um ambiente de trabalho mais descontraído e uma supervisão mais branda. Portanto, de modo geral, os representantes dessa geração são receptivos a novos modelos de trabalho e se adaptam melhor às mudanças organizacionais impostas pelo ambiente.

3.1.3 Geração Z ou Nativos Digitais (1997-2010)

A Geração Z é composta pelos jovens contemporâneos que nasceram no mundo pós-internet, já imersos na tecnologia e na globalização. É a primeira geração a crescer alfabetizada na era digital, moldando sua identidade de acordo com o ritmo da tecnologia. Isso resulta em uma série de semelhanças que a tornam singular, com novas formas de se relacionar. Nesse sentido Carmo (2019) faz as seguintes considerações sobre a Geração Z:

Não usam mais computadores de mesa, mas estão sempre disponíveis através de dispositivos móveis, os grupos são mais virtuais do que presenciais, o que altera a maneira de se relacionarem, uma vez que a interação que era coletiva presencial e agora continua coletiva, mas não presencialmente, e sim virtualmente. Cada um tem seu *smartphone*, seu videogame, seu *notebook* e se comunica através desses dispositivos que estão constantemente conectados à internet (Carmo, 2019, p. 19).

Diante de tanta tecnologia disponível e do domínio sobre ela, a Geração Z internalizou um conceito de mundo sem fronteiras geográficas, ao mesmo tempo em que desenvolveu um senso de urgência em se conectar a todas as possibilidades do intercâmbio virtual. Assim, a internet é algo essencial para essa geração, sendo impossível conceber um mundo sem aparelhos eletrônicos ou sem conexão de rede. Contudo, toda essa conectividade e a rapidez das informações da rede global resultam, para essa geração, a rápida obsolescência do que é novo.

Além disso, há um imediatismo inerente à geração que, aliado a falta de interesse para a leitura e para o conhecimento mais profundo, destaca nos seus representantes uma forte

tendência ao egocentrismo e ao individualismo, dificultando ainda mais os relacionamentos interpessoais reais. Segundo Santos e Lisboa (2013, p. 3), “a conectividade, agora, ocorre de forma permanente, estimulada pelos dispositivos móveis com acesso à internet. Em paralelo, as relações sociais acabam por ser afetadas por um intenso individualismo, o que limita a maior parte dos relacionamentos ao ambiente virtual.”

Dentro desse contexto, a Geração Z experimenta uma variedade de reações: em certos momentos, seus membros são mais interessados, curiosos e otimistas, enquanto em outros momentos são mais imediatistas, ansiosos e pessimistas, com uma perspectiva menos profunda e mais volátil. Assim sendo, é uma geração sujeita à superficialidade, que prima pela agilidade dos acontecimentos, com uma fácil disposição para o tédio e a distração, com pouco foco para as atividades que não lhes despertam o interesse.

Conforme Maurer (2013, p. 35), “uma característica dessa geração é a ansiedade ou imediatismo, uma vez que tudo deve ser feito rapidamente e apresentar resultados rápidos, pois se na internet e na frente do computador é assim, na vida também o ritmo deve ser o mesmo.”

Assim, em um ambiente caracterizado pela rapidez e facilidade, numerosos indivíduos dessa geração misturam a vida real com a virtual, buscando agilidade e conveniência em todas as áreas, abrangendo relacionamentos, educação e ambiente de trabalho. Desse modo, por exemplo, a Geração Z contempla a ideia de realizar o trabalho de maneira flexível, buscando máxima autonomia, muitas vezes ultrapassando as fronteiras e regras organizacionais, sempre priorizando a qualidade de vida. Nesse contexto, Maurer (2013) faz a seguinte consideração:

No que diz respeito ao mundo profissional, essa geração também é caracterizada pelo imediatismo. A vontade de que tudo gere um resultado imediato faz com que o senso de hierarquia seja modificado. A hierarquia vertical não faz sentido na cabeça dos Zs. Se eles querem falar com o chefe, adentram a sala e conversam com ele como se fosse apenas um colega. Tal atitude não faz sentido na mente dos pertencentes às gerações anteriores, onde existe uma hierarquia a ser respeitada (Maurer, 2013, p. 36).

Portanto, para a Geração Z, o ambiente formal perdeu sua relevância e a estrutura hierárquica já não é tão significativa. Este novo profissional procura na organização valores e dinâmicas que reflitam suas características pessoais, tais como a agilidade na comunicação, a oportunidade de expressar suas opiniões e aprimorar suas habilidades, a harmonia entre vida pessoal e profissional, e a flexibilidade de horários. O jovem da Geração Z anseia por desafios que o motivem continuamente, como explicado por Faria (2016):

Quando não é colocado em prova, o trabalho se torna desinteressante. Por ter uma capacidade de absorver informações de maneira muito eficaz, esses jovens querem ser desenvolvidos e buscam todo o conhecimento técnico que a organização pode lhes passar. Literalmente querem absorver o máximo que os profissionais podem oferecer a eles, porém quando não há retorno, não se sentem preocupados em deixar essas organizações e buscar outras oportunidades no mercado, pois esse é o principal pilar de seu comprometimento com o trabalho (Faria, 2016, p. 21).

3.2 ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A área de gestão de pessoas enfrenta desafios adicionais com a entrada da Geração Z no ambiente organizacional. Em vista de seu ingresso recente no mercado de trabalho, essa geração ainda não é totalmente compreendida em suas motivações e atitudes profissionais. Contudo, já se observam diferenças significativas nos seus fatores motivacionais em relação às gerações anteriores. Isso demanda ajustes nas políticas de gestão para criar um ambiente de trabalho mais adequado, reduzindo os conflitos geracionais, impulsionando o engajamento e potencializando os aspectos positivos desses novos profissionais. Desse modo, Carmo (2019) afirma que:

Pelas características desses jovens não é possível seguir com as mesmas regras. A filosofia de atuação desses profissionais é de liberdade, não de obediência; de especialização, não de repetição, a ponto de se tornarem profissionais excelentes no que fazem; sem cumprimento de horários e determinações; mas de entregas, resultados, trabalhos técnico-especializados (Carmo, 2019, p. 22).

Assim, os gestores se veem obrigados a revisar suas metodologias em busca de ações práticas para preparar as organizações e engajar esses novos trabalhadores. De acordo com Locatelli (2023, p. 57), “as empresas que optam por agir de forma rápida e deliberada em engajar a nova geração estão colhendo ganhos significativos de desempenho. Ao atender às necessidades intrínsecas desses jovens, as companhias terão em sua força de trabalho a maior criatividade, produtividade e comprometimento que já viram até então.” Nesse sentido, as políticas e práticas de gestão apresentadas a seguir são orientadas para o engajamento da nova geração e serão utilizadas como categorias de análise nesta pesquisa.

3.2.1 Políticas e práticas de gestão orientadas para o engajamento da Geração Z

Para estimular o melhor desempenho da Geração Z, a organização deve assegurar que sua atitude em relação à sua missão, à sociedade e aos colaboradores seja consoante ao que ela comunica, agindo de acordo com o seu discurso e evitando que sua postura seja apenas um artifício publicitário. Assim, ao comunicar-se por meio de seu propósito, uma organização estabelece conexão com a nova geração e, dessa maneira, os gestores não apenas discutem sobre os valores ou a cultura organizacional, mas os demonstram por meio de suas ações. Assim sendo, Locatelli (2023) propõe o seguinte:

Trocar com o time me parece a melhor forma de conduzir qualquer direcionamento dentro da empresa. E, se estamos falando de conquistar as gerações mais novas, trazê-las para perto da tomada de decisão faz com que esses profissionais mais jovens apoiem o que for definido. Ainda que os pontos que eles sugeriram nas reuniões não tenham sido acatados. Eles irão lidar com mais tranquilidade com a negativa se tiverem participado da decisão e se forem informados do porquê por trás de cada

compromisso assumido. As mudanças ocorrerão de modo mais fluido e, certamente, com o apoio por parte deles (Locatelli, 2023, p. 80).

Assim, para a Geração Z, a transparência em relação à cultura e aos valores da organização é essencial para construir laços de lealdade, proporcionando um significado geral ao esforço instigado pelos gestores, além de gerar o sentimento de pertencimento. Nesse sentido, Ferreira *et al.* (2017) complementam:

O desenvolvimento de equipes com visão da liderança voltada para produção, finanças, resultados, mas também e na mesma equivalência para as necessidades das pessoas, desperta um sentimento de pertencer, de buscar responsabilidades que geram resultados para a organização. Ninguém seguirá uma ideia se o líder que a estiver patrocinando não for respeitado, não for percebido como alguém capaz de mobilizar sua equipe em torno de resultados legítimos (Ferreira *et al.*, 2017, p. 99).

Isso impacta as escolhas dos membros da Geração Z, que buscam oportunidades que lhes permitam desenvolver suas paixões e interesses, ao mesmo tempo em que mantêm uma boa qualidade de vida, integrando um propósito de vida ao trabalho. Segundo Locatelli (2023):

É uma nova geração que vem com propósito, inconformada com a realidade atual e com urgência para mudanças reais. É reconhecida por seus jovens pragmáticos, comunicativos, tecnológicos e engajados. Têm pressa em acelerar a carreira, além de se desengajar rapidamente quando as organizações não realizam mudanças efetivas em prol da nova economia. A falta de coerência na liderança é um dos motivos de mais insatisfação (Locatelli, 2023, p. 48).

Outro aspecto apreciado pelos profissionais da Geração Z são os trabalhos desafiadores. Para eles, é essencial ter na rotina problemas instigantes e que exijam soluções. Assim, Carmo (2019, p. 25) afirma que “para aumentar ou manter o profissional dessa nova geração motivado é necessário trazer mais desafios, eles são movidos a entregas e cada desafio é uma maneira de mostrar que é capaz, que é excelente, que deve ser reconhecido pelo que apresentou.”

Ante o exposto, é relevante ressaltar que a busca por desafios está intimamente ligada ao nível de engajamento, o qual requer a persistência e a determinação do colaborador, tanto durante a execução das tarefas diárias quanto diante das adversidades. Além disso, implica a capacidade de se envolver com o trabalho, mantendo o foco na missão, e no sentimento de entusiasmo e orgulho por fazer parte daquela atividade. Assim sendo, Ferreira *et al.* (2017) apontam o responsável por criar esses desafios:

Resta perguntar, então, quem seria o grande responsável por criar esses desafios, reconhecer e oportunizar novas e crescentes responsabilidades no cargo de cada pessoa. Se você respondeu que é o líder, acertou! E observe, prezado leitor, que esses fatores motivacionais é que levam à maior produtividade individual e coletiva nas equipes, e são gratuitos, dependendo de atitudes e não de vultosos investimentos em benefícios, melhorias no ambiente, entre outros (Ferreira *et al.*, 2017, p. 141).

Por conseguinte, os gestores devem definir métricas para os objetivos da organização, considerando o contexto atual da organização. Isso aumenta a demanda por desempenho da

equipe, proporcionando um ambiente desafiador. Como resultado, a geração mais jovem permanece motivada sem a necessidade de constantes inovações por parte da organização.

Nessa perspectiva, Locatelli (2023) tem a seguinte percepção:

Acho que a diferença entre as gerações mais antigas e a de agora é que, embora as pessoas da minha idade já considerassem tarefas como desafios na rotina de trabalho, os mais jovens foram forjados em um sistema de jogos, com objetivos claros e, por isso, carregam uma necessidade de encontrar fases novas para superar. Na linguagem do videogame, é como se eles sempre quisessem novos chefões para vencer (Locatelli, 2023, p. 81).

Outro ponto importante para o engajamento da Geração Z é a necessidade de uma comunicação clara e objetiva. A relação entre gestores e colaboradores precisa ser mais próxima do que nas gerações anteriores. Assim, fomentar diálogos transparentes e criar canais de comunicação em todos os níveis da organização retém talentos, motiva equipes e tem um impacto positivo nos resultados. Nesse contexto, Locatelli (2023) relata o seguinte:

Às vezes, fico surpreso, positivamente, que fique claro, em como essa geração espera que nós, líderes, expliquemos exatamente como a empresa funciona, o porquê de as coisas serem feitas como são, porque decisões são tomadas, quais resultados elas irão gerar, e como tudo isso impacta o objetivo geral da empresa. E não só isso: como a sequência de caminhos tomados pela organização irá afetar as carreiras deles (Locatelli, 2023, p. 83).

Neste cenário, não basta o gestor emitir mensagens claras e alinhar sua comunicação com a estratégia da organização, existe, também, uma necessidade urgente de também ouvir as pessoas. Assim, o profissional da Geração Z passa a receber respostas de seus próprios questionamentos e percebe que está sendo valorizado. E a valorização é fundamental para impulsionar a motivação e o engajamento. Desse modo, segundo Ferreira *et al.* (2017):

Ao expor suas ideias, o gestor não pode dar margem a qualquer tipo de dúvida, devendo se expressar de forma clara, honesta, concisa e abrindo espaço para questionamentos e debates por parte dos interlocutores. O diálogo ajuda a aproximar as pessoas e a reduzir as divergências de percepção que caracterizam as diferentes gerações. Ainda em relação à comunicação, é muito importante desenvolver a habilidade de oferecer *feedback* frequentemente e em tempo real, ou seja, no momento em que os problemas ocorrem (Ferreira *et al.*, 2017, p. 92).

Consequentemente, o *feedback* se torna outro fator crucial de motivação e incentivo para a Geração Z no ambiente organizacional. Esse retorno contínuo dos gestores, que envolve o reconhecimento e a confirmação de que estão fazendo a diferença, se mostra como algo vital para este perfil de profissional. O *feedback* aprimora o desempenho do colaborador, pois possibilita que ele saiba, em tempo real, seus pontos de acertos e erros, permitindo ajustes de trajetória. Nesse sentido, Locatelli (2023) afirma que:

Não é surpresa que essa geração valorize o *feedback* instantâneo. Afinal, estamos falando de nativos digitais, que cresceram com a lógica e o ritmo das redes sociais. São jovens acostumados a se sentirem ouvidos. O interessante é que, apesar das

tecnologias que favorecem o virtual, a Geração Z prefere *feedbacks* em conversas presenciais ao invés de plataformas de comunicação (Locatelli, 2023, p. 70).

Contudo, para a Geração Z, há uma sobreposição entre vida pessoal e vida profissional, indo além de vincular o *feedback* apenas ao desempenho no trabalho. Eles também procuram receber apoio emocional dos gestores e buscam orientação pessoal durante as reuniões individuais. Isso ressalta a dificuldade da geração em distinguir entre vida pessoal e profissional. Como resultado, qualquer desgaste no ambiente de trabalho ou conflito não resolvido afeta diretamente o desempenho deles. Diante disso, Locatelli (2023) conclui que:

É uma geração que possui uma forma própria de vivenciar experiências, e tem dificuldades diferentes daquelas que a minha geração vivenciava (e vivencia). Porém, seja por coragem ou por fuga (menor tolerância), os jovens às vezes optam por não enfrentar os problemas e apenas se afastam. Esse, a meu ver, é um ponto de atenção, pois a construção de ambientes melhores, adaptados a esses novos perfis, precisa da participação desses jovens (Locatelli, 2023, p. 87).

Ainda, segundo Locatelli (2023), os representantes da Geração Z têm enfrentado ambientes de trabalho propícios a algum tipo de discriminação ou ato de assédio moral, como o *bullying* e o sexismo, sem que haja o suporte necessário por parte dos gestores. Isso revela uma informação importante quanto ao pouco cuidado que as gerações anteriores tinham com alguns desses temas, e a exigência da nova geração para que os líderes de agora tenham essa atenção. Portanto, destaca-se o quão importante é promover um ambiente de trabalho adequado, permeado por uma cultura de diálogo cada vez mais maduro e menos polarizado, em vista da retenção dos talentos da nova geração. Neste cenário, Locatelli (2023) traz o seguinte exemplo:

No Brasil, um estudo de 2022 encomendado pela revista *Você S/A*, aborda a questão da “grande resignação”, um fenômeno de demissões voluntárias em massa verificado no pós-pandemia. Essa onda foi motivada, em especial, pelo ambiente de trabalho. Mensalmente, cerca de meio milhão de pessoas têm pedido demissão, mesmo em um cenário de desemprego com taxa de 13% (Locatelli, 2023, p. 86).

Diante disso, devido ao perfil altamente ambicioso destes novos profissionais, eles estão dispostos a receber uma remuneração mais baixa, em troca de terem um ambiente de trabalho melhor, com mais oportunidades, com a possibilidade de fazerem a diferença, com mais autonomia, de estarem envolvidos com a atividade, de passarem por novos aprendizados, com vistas a serem reconhecidos no futuro. Assim, Carmo (2019, p. 18) afirma que os representantes da Geração Z, “caso não tenham sua expectativa atendida em determinada empresa, buscam uma nova oportunidade sem grandes sofrimentos, escolhem uma empresa que ofereça maiores desafios e oportunidades de ascensão de carreira e desenvolvimento profissional.”

Dessa forma, considerando o arcabouço teórico apresentado e as categorias analíticas selecionadas, serão apresentados a seguir os resultados obtidos pela pesquisa bibliográfica e pelo levantamento de dados, realizado por meio do questionário digital aplicado aos ATCO.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com os passos delineados na metodologia deste trabalho, recorrendo à pesquisa bibliográfica, foi possível alcançar o OE1 (descrever as principais características de cada geração presente nos ambientes organizacionais dos Órgãos ATC e suas perspectivas profissionais) e o OE2 (identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas recomendadas para engajar os representantes da Geração Z), conforme descrito, respectivamente, nas seções 3.1 e 3.2 do Referencial Teórico deste artigo científico.

Nesse contexto, com base nas obras de Santos e Lisboa (2013), Maurer (2013), Carrara, Nunes e Sarsur (2014), Pena e Martins (2015), Faria (2016) e Carmo (2019), ao alcançar o OE1, constatou-se que as gerações presentes nos órgãos ATC apresentam características distintas e perspectivas profissionais variadas. A Geração X, por exemplo, valoriza a estabilidade financeira e a autonomia, equilibrando a vida pessoal com a profissional, sendo resiliente e cética em relação à autoridade. Já a Geração Y é marcada por ser autoconfiante e multitarefa, buscando o reconhecimento e a participação nos processos decisórios, além de um ambiente flexível para trabalhar. Enquanto isso, a Geração Z é imediatista e individualista, preferindo a comunicação clara e objetiva, exigindo desafios constantes e uma hierarquia mais flexível.

Por conseguinte, com base nas considerações de Ferreira *et al.* (2017), Carmo (2019) e Locatelli (2023), ao atingir o OE2, identificou-se que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho apresenta novos desafios aos gestores, exigindo mudanças no modelo tradicional de gestão de pessoas. Assim, para engajar a nova geração, as organizações devem demonstrar transparência nos valores e na cultura organizacional, criando um sentimento de pertencimento e propósito. A comunicação clara e objetiva é essencial, assim como a prática de *feedback* contínuo e a criação de desafios que mantenham os jovens profissionais motivados. Além disso, é fundamental promover um ambiente de trabalho inclusivo e livre de discriminação, garantindo suporte emocional e respeito às necessidades pessoais e profissionais.

Em seguida, também por meio da pesquisa bibliográfica, foram estabelecidas categorias analíticas que orientaram a análise do ambiente organizacional dos Órgãos ATC quanto à existência de conflitos geracionais e ao nível de implementação de práticas de gestão que visam o engajamento da Geração Z. Tais categorias subsidiaram, respectivamente, a busca pelos OE3 e OE4, sendo utilizadas na elaboração do questionário digital aplicado aos ATCO. Dessa forma, nesta seção, os dados obtidos no levantamento serão apresentados e analisados, com vistas a alcançar os OE3 e OE4, bem como o objetivo geral deste estudo.

Assim, inicialmente, por meio da questão Q1, considerando a divisão geracional apresentada por Locatelli (2023), a qual divide as gerações de acordo com a demarcação cronológica relacionada ao período de nascimento dos indivíduos, constatou-se a presença de três gerações no ambiente organizacional dos Órgãos ATC, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das gerações nos Órgãos ATC (Questão Q1).

Q1	Geração X (1965-1979)	Geração Y (1980-1996)	Geração Z (1997-2010)
	48 (8,54%)	267 (47,51%)	247 (43,95%)

Fonte: O autor.

Os dados obtidos revelam que a Geração X figura como a mais veterana entre as gerações nos Órgãos ATC, embora corresponda a apenas 8,54% do total, uma proporção substancialmente inferior quando contrastada com a Geração Y (47,51%) e a Geração Z (43,95%). Contudo, é oportuno ressaltar que, apesar do seu ingresso recente nos Órgãos ATC, a Geração Z já possui uma representatividade considerável na dinâmica organizacional. Desse modo, ao ponderar as proporções entre as gerações, emerge a percepção de um ambiente laboral multigeracional e diversificado, suscetível, portanto, à manifestação dos conflitos geracionais.

Nessa perspectiva, visando alcançar o OE3 (verificar se há conflitos geracionais entre os ATCO dos Órgãos ATC), o questionário digital apresentou sete questões (Q2 a Q8), formuladas com o propósito de colher as percepções dos ATCO acerca da eventualidade de conflitos geracionais no contexto dos Órgãos ATC.

Dessa forma, com base na definição de conflito proposta por Robbins, Judge e Sobral (2010), a questão Q2 teve como propósito verificar, sob a perspectiva dos ATCO, a existência de conflitos entre as gerações, em consonância com o contexto multigeracional do ambiente de trabalho dos Órgão ATC.

Assim, de acordo com o que é experimentado e vivenciado na rotina diária dos Órgãos ATC, a análise dos dados coletados revelou que os conflitos geracionais ocorrem e são percebidos pelos ATCO. Todavia, são eventos esporádicos, sem regularidade definida, ocorrendo em uma frequência moderada (RM de 3,22), conforme é demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado do questionário (Questão Q2).

Q2	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	10 (1,78%)	134 (23,84%)	187 (33,27%)	184 (32,74%)	47 (08,36%)	3,22

Fonte: O autor.

Nesse contexto, considerando que os conflitos podem gerar tanto resultados positivos quanto negativos para o ambiente organizacional, é fundamental analisar as consequências

desses eventos que sucedem nos Órgãos ATC. Desse modo, tomando como base as considerações de Chiavenato (2014), as questões Q3, Q4 e Q5 foram delineadas com o intuito de examinar a frequência com que ocorrem os resultados negativos dos conflitos. Assim, tais questões abordaram proposições acerca dessas consequências indesejáveis, a exemplo do surgimento de sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, da diminuição do desempenho individual, e da redução da cooperação e confiança entre indivíduos e grupos.

Nesse sentido, de acordo com os dados coletados, os ATCO percebem que os conflitos existentes nos Órgãos ATC desencadeiam resultados negativos para o ambiente laboral. Contudo, tais desdobramentos indesejáveis ocorrem em uma frequência moderada, mas não em todas as ocasiões ou situações (RMG de 2,79), conforme é evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultado do questionário (Questões Q3, Q4 e Q5).

Questões	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
Q3	50 (8,90%)	206 (36,65%)	191 (33,99%)	86 (15,30%)	29 (5,16%)	2,71
Q4	67 (11,92%)	197 (35,05%)	159 (28,29%)	109 (19,40%)	30 (5,34%)	2,71
Q5	40 (7,12%)	169 (30,07%)	163 (29,00%)	158 (28,11%)	32 (5,69%)	2,95
RMG						2,79

Fonte: O autor.

Sob outra perspectiva, também fundamentadas nas considerações de Chiavenato (2014), as questões Q6, Q7 e Q8 visavam verificar a frequência dos resultados positivos decorrentes dos conflitos existentes. Dessa maneira, as questões apresentaram assertivas relacionadas às consequências desejáveis dos conflitos, incluindo o estímulo à criatividade, a construção da identidade e a intensificação da coesão entre os membros da equipe, bem como o aumento do nível de atenção, enquanto mecanismo de correção e mitigação de problemas mais complexos.

Assim, segundo a percepção dos ATCO, os conflitos geracionais existentes apresentam consequências positivas para o ambiente organizacional. Todavia, tais resultados manifestam-se em uma frequência moderada, mas de maneira ocasional e não sistemática (RMG de 2,67), conforme é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultado do questionário (Questões Q6, Q7 e Q8).

Questões	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
Q6	39 (5,07%)	239 (35,02%)	172 (43,32%)	96 (15,21%)	16 (1,38%)	2,66
Q7	65 (5,99%)	255 (37,79%)	159 (40,09%)	70 (15,21%)	13 (0,92%)	2,48
Q8	28 (5,53%)	198 (21,20%)	185 (41,94%)	110 (27,65%)	41 (3,69%)	2,88
RMG						2,67

Fonte: O autor.

Assim, ao alcançar o OE3, constatou-se que os conflitos geracionais ocorrem entre os ATCO nos Órgãos ATC. Contudo, esses conflitos são fenômenos ocasionais, não ocorrendo de forma generalizada e regular. Por outro lado, evidenciou-se que as consequências negativas dos conflitos existentes são mais prevalentes e recorrentes do que os resultados positivos.

Diante desse cenário, consoante as considerações de Chiavenato (2014), é crucial que os gestores saibam lidar com os conflitos geracionais, aproveitando os aspectos positivos desses eventos e minimizando os efeitos negativos, de forma a escolher as estratégias de resolução oportunas para cada caso. Para isso, de acordo com Ferreira *et al.* (2017) e conforme pesquisado neste trabalho para alcançar o OE1, é fundamental que os gestores compreendam as características e perspectivas profissionais de cada geração, adaptando o estilo de gestão para cada grupo. Dessa forma, é possível guiar o desenvolvimento das equipes de maneira mais perspicaz e segura, implementando políticas e práticas de gestão adequadas para criar um ambiente de trabalho propício ao engajamento de todas as gerações.

Por conseguinte, para alcançar o OE4 (verificar se há a implementação, nos Órgãos ATC, de políticas e práticas de gestão recomendadas para engajar a Geração Z), o questionário digital apresentou sete questões (Q9 a Q15), com o propósito de verificar a percepção dos ATCO sobre o grau de aplicação de técnicas de gestão que visam o engajamento da Geração Z.

Desse modo, conforme proposto por Locatelli (2023), a questão Q9 teve como objetivo verificar se o discurso dos gestores dos Órgãos ATC tem aderência aos propósitos da organização e, principalmente, se os próprios gestores demonstram esse discurso por meio de suas ações, sendo transparentes em relação aos valores e a cultura organizacional, estimulando a lealdade e o sentimento de pertencimento, ações que são muito valorizadas pela Geração Z.

Nesse contexto, tornou-se evidente a percepção dos ATCO de que os gestores dos Órgãos ATC estão em consonância com os propósitos da organização, conferindo um sentido abrangente ao esforço exigido. Apesar de possíveis exceções, os dados corroboram que essa prática é amplamente reconhecida, como uma norma arraigada no contexto organizacional, atestando sua frequência elevada (RM de 3,58), conforme é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultado do questionário (Questão Q9).

Q9	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	28 (4,98%)	30 (5,34%)	190 (33,81%)	213 (37,90%)	101 (17,97%)	3,58

Fonte: O autor.

A questão Q10 abordou outra prática relevante para o engajamento da Geração Z, conforme mencionado por Locatelli (2023), que consiste em proporcionar oportunidades para

que a nova geração possa participar do planejamento organizacional, estimulando o compartilhamento de opiniões e sugestões, permitindo que estes novos profissionais contribuam para as decisões futuras, como parte importante do processo.

Nesse sentido, de acordo com as respostas obtidas, constatou-se que este tipo de política relacionada à participação dos ATCO da Geração Z nas atividades de planejamento e no processo decisório dos Órgãos ATC é incomum no ambiente organizacional. Os respondentes percebem essas práticas com pouca frequência (RM de 2,49), em eventos isolados e imprevisíveis, conforme é demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultado do questionário (Questão Q10).

Q10	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	106 (18,86%)	212 (37,72%)	136 (24,20%)	76 (13,52%)	32 (5,69%)	2,49

Fonte: O autor.

A questão Q11 apresentou uma política de gestão apontada por Ferreira *et al.* (2017) para engajar as gerações mais novas, que diz respeito à preocupação que os gestores devem ter com o processo de desenvolvimento de equipes, com foco na produção e na qualidade dos resultados, mas que também deve considerar de forma equivalente as necessidades e os interesses dos ATCO, possibilitando a integração de um propósito de vida ao trabalho.

Assim, conforme os dados obtidos, verificou-se que o processo de desenvolvimento de equipes conduzido pelos gestores nos Órgãos ATC não prioriza efetivamente a conciliação entre as demandas organizacionais e as expectativas individuais dos ATCO, sendo essa abordagem pouco frequente (RM de 2,46), conforme é demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Resultado do questionário (Questão Q11).

Q11	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	123 (21,89%)	203 (36,12%)	115 (20,46%)	91 (16,19%)	30 (5,34%)	2,46

Fonte: O autor.

Outra abordagem que discorre sobre as práticas de gestão direcionadas ao engajamento e a motivação da Geração Z foi apresentada na questão Q12. Assim, de acordo com as proposições de Carmo (2019), buscou-se verificar se a atividade nos Órgãos ATC é composta por tarefas desafiadoras que requerem persistência e determinação por parte dos ATCO.

Nesse contexto, tornou-se evidente a percepção dos ATCO de que a rotina no ambiente organizacional dos Órgãos ATC é frequentemente permeada por trabalhos desafiadores (RM de 3,77). Essa realidade proporciona demandas instigantes que motiva a Geração Z,

proporcionando o sentimento de entusiasmo e orgulho por fazer parte daquela atividade. Os dados obtidos são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Resultado do questionário (Questão Q12).

Q12	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	10 (1,78%)	48 (8,54%)	127 (22,60%)	251 (44,66%)	126 (22,42%)	3,77

Fonte: O autor.

Outros aspectos essenciais para o engajamento da Geração Z dizem respeito à habilidade com a qual os gestores comunicam seus objetivos e fornecem *feedback*. Assim, conforme proposto por Ferreira *et al.* (2017) e Locatelli (2023), a questão Q13 teve como objetivo verificar se os gestores dos Órgãos ATC transmitem suas ideias e orientações de forma clara e objetiva, abrindo espaço para a clarificação de dúvidas e eventuais questionamentos. Por sua vez, a questão Q14 buscou identificar se os gestores adotam a prática de fornecer *feedback*, no momento oportuno, logo que os problemas ocorrem, indicando o que precisa ser aprimorado ou reconhecendo as evoluções percebidas.

Desse modo, os resultados obtidos demonstram que, embora em uma frequência moderada (RMG de 3,10), os ATCO percebem que os gestores dos Órgãos ATC comunicam de forma adequada e oferecem *feedback* de maneira oportuna. No entanto, verificou-se que essas práticas ocorrem de forma intermitente, acontecendo no ambiente de trabalho o suficiente para serem notadas, mas não de maneira constante para contribuir efetivamente com o engajamento da Geração Z. Os dados coletados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Resultado do questionário (Questões Q13 e Q14).

Questões	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
Q13	36 (6,41%)	123 (21,89%)	207 (36,83%)	157 (27,94%)	39 (6,94%)	3,07
Q14	28 (4,98%)	121 (21,53%)	193 (34,34%)	181 (32,21%)	39 (6,94%)	3,14
RMG						3,10

Fonte: O autor.

A questão Q15, baseada nos apontamentos de Locatelli (2023), apresentou ao respondente o cenário ideal em relação à maturidade de um ambiente de trabalho, onde se cultua o diálogo e a diminuição das rivalidades, com o suporte necessário por parte dos gestores para a inexistência de discriminação e assédio moral. Essa proposta exemplifica o ambiente organizacional adequado para engajar e reter os talentos da Geração Z. Logo, a questão Q15 teve como propósito verificar o quão maduro é o ambiente organizacional dos Órgãos ATC.

Assim, segundo as respostas dos ATCO, o ambiente de trabalho nos Órgãos ATC é percebido predominantemente como maduro. Embora possam ocorrer situações excepcionais, os dados indicam, com uma frequência elevada (RM de 3,53), que os ATCO percebem um ambiente organizacional saudável e inclusivo, conforme os dados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Resultado do questionário (Questão Q15).

Q15	Nunca	Raramente	Às Vezes	Geralmente	Sempre	Ranking Médio
Pontos	1	2	3	4	5	RM
	32 (5,69%)	59 (10,50%)	152 (27,05%)	217 (38,61%)	102 (18,15%)	3,53

Fonte: O autor.

Assim, ao alcançar o OE4, verificou-se que há a implementação, nos Órgãos ATC, de políticas e práticas de gestão orientadas para engajar a Geração Z. Contudo, enquanto alguns desses métodos de gestão estão consolidados no ambiente organizacional, outros, embora presentes, ocorrem de forma intermitente e insuficiente para viabilizar o efetivo engajamento da nova geração, sendo premente a necessidade de revisão e de reforço dessas novas práticas.

Nesse contexto, entre as políticas e práticas de gestão já consolidadas nos Órgãos ATC, destacam-se, conforme proposto por Locatelli (2023), a transparência dos gestores em relação aos propósitos da organização, garantindo o alinhamento com os valores e a cultura organizacional, estimulando a lealdade e o sentimento de pertencimento. Outrossim, o ambiente laboral é suficientemente maduro, promovendo uma convivência saudável e inclusiva, com o suporte necessário por parte dos gestores. Ainda, segundo as considerações de Carmo (2019), a rotina desafiadora do ambiente de trabalho dos Órgãos ATC motiva a nova geração, proporcionando entusiasmo e orgulho em fazer parte das atividades.

Por outro lado, os métodos de gestão que necessitam de atenção e melhoria, com vistas a estimular um melhor engajamento da Geração Z nos Órgãos ATC, conforme orientam Ferreira *et al.* (2017) e Locatelli (2023), são as práticas que envolvem a maior participação da nova geração no planejamento e no processo decisório da organização, incitando-os a serem parte integrante do processo. Além disso, o processo de desenvolvimento de equipes requer a conciliação das demandas organizacionais com as expectativas individuais dos novos profissionais, integrando um propósito de vida ao trabalho. Ademais, a comunicação assertiva e o *feedback* oportuno por parte dos gestores devem ocorrer de forma mais efetiva e frequente.

A partir da análise dos dados coletados e da interpretação dos resultados obtidos na resolução dos objetivos específicos, foi possível atender ao objetivo geral da pesquisa, que é verificar em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do DECEA. Assim, verificou-se que a Geração Z, com suas

características únicas e expectativas específicas, influencia significativamente a gestão de pessoas nos órgãos ATC, transformando a dinâmica tradicional de gestão ao demandar a implementação consistente de práticas de gestão que promovam o engajamento, o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho inclusivo e desafiador.

Nesse contexto, é premente a necessidade de adaptação por parte dos gestores, visando à aplicação de abordagens mais colaborativas e flexíveis para melhor acolher, aproveitar e reter esses novos profissionais. Ao entender e adaptar-se às necessidades da nova geração, os gestores podem não apenas minimizar os conflitos geracionais, mas também aproveitar o potencial criativo e inovador dessa geração para alcançar resultados organizacionais positivos.

5 CONCLUSÃO

O DECEA é responsável por prover os serviços de navegação aérea e o controle do tráfego aéreo no Brasil. Para cumprir sua missão, a organização dispõe de profissionais especializados, além de equipamentos e sistemas modernos que integram o SISCEAB. Dentro dessa estrutura, os Órgãos ATC se destacam pela coordenação segura e eficiente dos voos, demandando muita atenção e sinergia entre suas equipes. Todavia, o ambiente organizacional desses órgãos é formado por ATCO de diferentes gerações, cada uma com características únicas que influenciam comportamentos, atitudes e valores, dando lastro aos conflitos geracionais.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel estratégico ao integrar as diferentes gerações, fomentando um ambiente de colaboração e aprendizado mútuo, podendo impactar decisivamente o cumprimento da missão desses órgãos operacionais. Ademais, a chegada da Geração Z nos Órgãos ATC apresenta novos desafios aos gestores, que precisam se adaptar para melhor acolher, aproveitar e reter esses profissionais. Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo geral verificar em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do DECEA.

Para alcançar esse objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos e escolhida uma metodologia que contribuísse para a melhor estruturação da pesquisa. Por conseguinte, empreendeu-se, por meio da pesquisa bibliográfica, a construção de um referencial teórico sólido, fundamentado, inicialmente, nas considerações sobre conflitos organizacionais e geracionais feitas por Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chiavenato (2014). Em seguida, buscou-se descrever as características das gerações presentes nos órgãos ATC, tendo como base as obras publicadas de diversos autores que abordam o tema das gerações. Além disso, para identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o engajamento

da Geração Z, foram pesquisadas as obras de Ferreira *et al.* (2017), Carmo (2019) e Locatelli (2023).

Desse modo, para cumprir o primeiro objetivo específico (OE1), realizou-se uma pesquisa bibliográfica em obras publicadas que abordam as características das gerações. Isso possibilitou a descrição das principais características das gerações presentes nos órgãos ATC e suas perspectivas profissionais. Assim, constatou-se que a Geração X, por exemplo, busca estabilidade financeira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando a objetividade e a autonomia. Já a Geração Y é autoconfiante, inovadora, multitarefa, busca aprendizado contínuo e um ambiente de trabalho flexível. Enquanto isso, a Geração Z valoriza a interação virtual, a comunicação clara, a hierarquia flexível, além de buscar desafios constantes.

Em seguida, para alcançar o segundo objetivo específico (OE2), realizou-se uma pesquisa bibliográfica com base nos trabalhos de Ferreira *et al.* (2017), Carmo (2019) e Locatelli (2023), a fim de identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o engajamento da Geração Z. Desse modo, constatou-se que a nova geração possui expectativas particulares em relação ao ambiente de trabalho. Para engajá-los, os gestores precisam ser transparentes, oferecer desafios constantes, manter uma comunicação clara, proporcionar feedback contínuo e cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e justo.

Em busca do terceiro objetivo específico (OE3), conduziu-se uma pesquisa bibliográfica nas obras de Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chiavenato (2014), que tratam dos conflitos organizacionais e geracionais. Verificou-se que os conflitos bem geridos podem estimular a criatividade, fortalecer a coesão do grupo e evidenciar questões latentes, enquanto os conflitos mal geridos resultam em bloqueio de esforços, sentimentos negativos e desperdício de energia.

Por conseguinte, com base nas categorias analíticas estabelecidas pelas pesquisas bibliográficas, buscou-se alcançar o terceiro e o quarto objetivos específicos (OE3 e OE4) por meio da aplicação de um questionário *online* via *Google Forms* aos ATCO dos principais Órgãos ATC do SISCEAB (ACC-BS, ACC-CW, ACC-RE e ACC-AZ). O levantamento obteve o retorno de 86,2% dos pesquisados, o que foi suficiente para legitimar o estudo, segundo as considerações de Parker e Rea (2002).

A última etapa da pesquisa envolveu a organização e análise dos dados coletados. Inicialmente, constatou-se a presença de três gerações nos Órgãos ATC: Geração X (8,54%), Geração Y (47,51%) e Geração Z (43,95%). Isso confirmou a existência de um ambiente de trabalho diversificado e multigeracional, suscetível à existência dos conflitos geracionais. Os demais dados coletados pelo questionário foram tratados utilizando a escala Likert e o cálculo do *Ranking* Médio. Assim, foi possível atingir o terceiro objetivo específico (OE3) e constatar

que ocorrem conflitos geracionais entre os ATCO nos Órgãos ATC. Entretanto, esses conflitos são ocasionais e não ocorrem de forma regular. Por outro lado, observou-se que as consequências negativas desses eventos são mais predominantes do que os resultados positivos.

Da mesma forma, ao cumprir o quarto objetivo específico (OE4), constatou-se a implementação, nos Órgãos ATC, de políticas e práticas de gestão recomendadas para engajar a Geração Z. Contudo, enquanto algumas dessas práticas estão bem estabelecidas, outras ocorrem de forma intermitente e insuficiente, demandando revisão e reforço desses métodos para garantir o efetivo engajamento da nova geração e a retenção desses profissionais.

Após completar todas as etapas mencionadas anteriormente, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa ao verificar que a inserção da Geração Z nos Órgãos ATC influencia significativamente a gestão de pessoas nos ambientes organizacionais, transformando a dinâmica tradicional de gestão, exigindo adaptação por parte dos gestores e a implementação de políticas e práticas que promovam o engajamento, o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho inclusivo e desafiador.

A Geração Z possui características, expectativas e necessidades específicas que exigem métodos de gestão inovadores, sendo essencial que os gestores adotem abordagens mais colaborativas e flexíveis para melhor acolher, aproveitar e reter esses profissionais. Ao adaptar-se às especificidades da nova geração, os gestores podem não apenas reduzir os conflitos geracionais, mas também capitalizar o potencial criativo e inovador da nova geração, visando melhores resultados para a organização.

Diante disso, esta pesquisa revelou o quão emblemático se tornou o processo de gestão de pessoas, em vista do contexto multigeracional dos ambientes organizacionais. Como principal contribuição, este estudo oferece subsídios importantes para aprimorar a gestão de pessoas no âmbito dos Órgãos ATC do DECEA, considerando que as técnicas de gestão abordadas visam, sobretudo, promover um ambiente laboral inclusivo, motivador e produtivo. Demonstra-se, assim, que a inserção da Geração Z não apenas influencia, mas também oferece uma oportunidade de evolução e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Entretanto, este estudo não esgota as possibilidades de pesquisa sobre gestão de pessoas e as gerações, uma vez que seus resultados se limitaram ao universo dos ATCO nos ACC e aos métodos de gestão voltados ao engajamento da Geração Z. Sugere-se, portanto, a realização de estudos que investiguem a influência dos estilos de liderança no engajamento da nova geração. Essas pesquisas podem fornecer conhecimentos valiosos sobre como a Força Aérea Brasileira (FAB) pode desenvolver e implementar práticas de liderança eficazes para motivar e reter os profissionais da Geração Z.

REFERÊNCIAS

- CARMO, S. C. **Geração Z: uma nova realidade**. Joinville: Clube de Autores, 2019.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS EM RELAÇÕES DE TRABALHO*, 4., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2013.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 25-40, jul. 2019.
- FARIA, B. P. **Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações**. 2016. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. *E-book*
- GRUBB, V. M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. *E-book*.
- LOCATELLI, A. **A geração Z está reinventando sua empresa e você precisa entender como: estudo e pesquisa com jovens e líderes de RH**. Jundiaí: Paco Editorial. 2023.
- MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuição para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.
- OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional) – Faculdade Cenecista de Varginha, Minas Gerais, 2005.
- PARKER, A. R.; REA, L. M. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PENA, F. G.; MARTINS, T. S. Baby boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. **Revista do Centro Universitário Newton Paiva**, Belo Horizonte, v. 1, n. 10, p. 8-14, jun. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONSUMO E COMUNICAÇÃO, 3., 2013, São Paulo. **Anais do COMUNICOM**. São Paulo: ESPM, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS ATCO

Prezado (a) Controlador (a) de Tráfego Aéreo,

Inicialmente, agradeço a sua atenção e a sua importante colaboração.

Este questionário foi idealizado para a realização de um artigo científico, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM 2024) da Escola de Comando e Estado-Maior (ECEMAR).

A produção científica em questão propõe a temática relacionada à gestão estratégica de pessoas, considerando o contexto multigeracional e a chegada da Geração Z aos Órgãos ATC. Desse modo, por meio deste questionário, a pesquisa pretende analisar em que medida a inserção da Geração Z no ambiente organizacional influencia a gestão de pessoas nos Órgãos ATC do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA).

Para responder o questionário, o (a) Senhor (a) precisará de apenas cinco minutos e as respostas serão utilizadas exclusivamente para a análise dos dados coletados. Não é necessário nenhum tipo de identificação, pois as respostas não serão analisadas individualmente, e sim de forma agrupada, assegurando o completo sigilo das informações apresentadas.

Não há respostas certas ou erradas, sendo imprescindível que todos os itens sejam respondidos.

Conto com sua total sinceridade nas respostas, o que garantirá a qualidade desta pesquisa.

Muito obrigado!

Respeitosamente / Atenciosamente,

Maj Av Leonardo Vinícius **Petersen**

Q1. Qual é a sua idade?

- Entre 18 e 27 anos.
- Entre 28 e 44 anos.
- Entre 45 e 59 anos.
- Entre 60 e 78 anos.

Para responder às próximas duas seções do questionário, leia o texto abaixo:

As respostas para as próximas questões estão dispostas em uma escala Likert, que é uma escala de classificação usada para medir atitudes, percepções e opiniões. A escala Likert é um modelo de pesquisa que tipicamente inclui 5 a 7 opções de resposta que variam de um forte acordo a um forte desacordo, com uma opção neutra no meio, de modo a avaliar sentimentos em relação a uma afirmação que está sendo apresentada.

Nesta pesquisa, a escala Likert está medindo a frequência de determinados eventos no ambiente organizacional do ACC, segundo a percepção dos Controladores de Tráfego Aéreo. Assim, para melhor compreensão, segue abaixo o significado de cada opção de resposta:

Nunca: indica que o respondente nunca experimenta, observa ou percebe o evento proposto;

Raramente: sugere que o respondente experimenta, observa ou percebe o evento proposto apenas em ocasiões excepcionais ou com pouca frequência;

Às vezes: refere-se a uma frequência moderada, indicando que o respondente experimenta, observa ou percebe o evento ocasionalmente, mas não de forma consistente.

Geralmente: indica que o respondente experimenta, observa ou percebe o evento proposto na maioria das vezes, mas há exceções; e

Sempre: refere-se a uma frequência máxima, indicando que o respondente experimenta, observa ou percebe o evento proposto em todas ou quase todas as ocasiões.

Para responder as questões Q2 a Q8, leia atentamente o texto abaixo:

O conflito é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação passa dos limites e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados nas organizações - incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento, e assim por diante.

Com base na sua rotina de trabalho, experiência e convivência com os demais Controladores de Tráfego Aéreo do Centro de Controle de Área (ACC), marque a alternativa de frequência que mais representa a sua percepção.

Q2. O ambiente organizacional do ACC é composto por representantes de diferentes gerações. Cada geração possui características peculiares que influenciam o comportamento, as atitudes e os valores dos indivíduos, os quais reagem às situações vivenciadas no ambiente de trabalho de maneiras distintas. Desse modo, considerando a definição de “conflito” supracitada, pode-se dizer que ocorrem conflitos entre as gerações presentes no ambiente organizacional do ACC.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q3. Os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC resultam em consequências indesejáveis para o funcionamento do Órgão ATC, pois indivíduos e grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q4. Nos conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC, grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo. Isso desvia a energia que poderia ser utilizada para o trabalho produtivo, reduzindo a performance, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q5. Nos conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC, a cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento do Órgão ATC e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos, resultando, por exemplo, na diminuição da comunicação entre os indivíduos, na falta de confiança e no desgaste dos relacionamentos internos.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q6. Os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC despertam sentimentos e a energia dos membros da equipe, os quais se sentem estimulados e interessados em descobrir soluções criativas e inovadoras para as demandas e problemas que surgem.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q7. Os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC estimulam sentimentos de identidade e aumentam a coesão da equipe, resultando no aumento da sinergia entre as equipes de Controladores de Tráfego Aéreo.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q10. Os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional do ACC são um meio de chamar a atenção para os problemas existentes, funcionando como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios, elevando a atenção das equipes e contribuindo para o alcance de melhores resultados.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Para responder as questões Q9 a Q15, leia o texto abaixo:

A chegada da Geração Z ao ambiente de trabalho, de uma forma geral, é um fenômeno relativamente recente. Desse modo, trata-se de uma geração ainda desconhecida em termos de motivações, atitudes e perspectivas profissionais. Isso cria desafios significativos para os gestores, especialmente no que diz respeito à implementação de políticas e práticas de gestão adequadas à nova geração, em vista de melhor acolher, aproveitar e, inclusive, reter seus representantes.

Com base na sua rotina de trabalho, experiência e convivência com os demais Controladores de Tráfego Aéreo, marque a alternativa de frequência que mais representa a sua percepção quanto às políticas e práticas de gestão adotadas e realizada no ambiente organizacional do Centro de Controle de Área (ACC).

Q9. Os gestores do ACC não apenas comunicam um propósito organizacional, mas os demonstram por meio de suas ações. Há transparência em relação à cultura e aos valores da organização, o que estimula a construção dos laços de lealdade, proporcionando um significado geral ao esforço instigado pelos gestores, além de gerar o sentimento de pertencimento nos Controladores de Tráfego Aéreo.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q10. Os gestores do ACC propiciam a participação dos Controladores de Tráfego Aéreo mais jovens nas reuniões de planejamento do Órgão ATC, incentivando o compartilhamento de opiniões e sugestões, em vista de uma tomada de decisão futura. Além disso, mais tarde, os gestores justificam o porquê de cada decisão tomada.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q11. A gestão realizada no ACC tem a preocupação de desenvolver equipes com foco na produção e no resultado com qualidade, mas também e na mesma equivalência para as necessidades dos Controladores de Tráfego Aéreo. Isso desperta nos controladores o sentimento de pertencer, de buscar responsabilidades que geram resultados para a organização e, ao mesmo tempo, proporciona oportunidades que lhes permitam desenvolver suas paixões e interesses, permitindo integrar um propósito de vida ao trabalho.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q12. A rotina no ambiente organizacional do ACC é permeada por trabalhos desafiadores, os quais demandam elevado nível de persistência e determinação dos Controladores de Tráfego Aéreo, tanto durante a execução das tarefas diárias quanto diante das adversidades. Além disso, o trabalho exige concentração e foco dos controladores, mas ao mesmo tempo proporciona entusiasmo e orgulho em fazer parte daquela atividade.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q13. No ambiente organizacional do ACC, ao expor suas ideias, os gestores não dão margem a qualquer tipo de dúvida, comunicando de forma clara, honesta e concisa. Além disso, há liberdade e espaço para questionamentos e debates por parte dos Controladores de Tráfego Aéreo, que sempre recebem as respostas dos seus questionamentos e opiniões.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q14. No ACC os gestores têm o costume de oferecer *feedback* frequentemente e em tempo real, no momento em que os problemas ocorrem, aprimorando o desempenho dos Controladores de Tráfego Aéreo, pois possibilita que eles saibam, em tempo real, seus pontos de acertos e erros, apontando aquilo que precisa ser melhorado, permitindo ajustes de trajetória. Outrossim, há, também, o reconhecimento dos pontos fortes e o elogio quando são observadas as evoluções.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre

Q15. O ambiente de trabalho do ACC é permeado por uma cultura de diálogo que, com o passar do tempo, está cada vez mais maduro e menos polarizado, com suporte necessário por parte dos gestores, onde não há discriminação ou atos de assédio moral, como o *bullying* e o sexismo.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Geralmente
- Sempre