

# Preparação para a geração Z e geração Alfa: como as gerações mais jovens mudarão a gestão de viagens e despesas corporativas

Por Ralph Colunga,

Líder de ideias, soluções tecnológicas para viagens e despesas, SAP Concur

# Índice

03 **Resumo**

04 **Introdução**

05 Definições das gerações

06 **Quem são a geração Z e a geração Alfa?**

06 Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012)

07 Geração Alfa (nascidos entre 2013 e hoje)

09 **Por que essas distinções são importantes?**

10 Preferências tecnológicas

11 Estilos de comunicação

13 Expectativas de sustentabilidade

14 **Como isso mudará viagens e despesas?**

17 **Conclusão**



# Resumo

Trabalho no setor de viagens e despesas (Travel and Expense, T&E) de negócios há mais de 40 anos. Nesse período, houve uma constante que eu, e todos os gerentes de T&E, tivemos que aceitar: a mudança.

Cada década tem trazido novas expectativas, desafios, oportunidades e tecnologias, moldadas por uma nova geração que entra na força de trabalho. E cada geração desafiou as políticas pré-existentes de T&E, trazendo a mudança necessária ao longo do tempo.

Alguns de nós podem questionar se essas mudanças são realmente necessárias. Por que consertar algo que não está quebrado, não é? Mas, em minhas funções passadas e atuais, me pediram para analisar e modernizar as políticas de T&E de muitas empresas. Frequentemente, isso envolve fazer uma mudança notável de uma abordagem draconiana definida por regras e regulamentos intermináveis, às vezes até mesmo em contradição com elas mesmas. Políticas como essas só podem causar frustração, atrito e desconfiança aos colaboradores.

O resultado é que cada empresa deve se adaptar para sobreviver e prosperar em um cenário de negócios em constante mudança. Nosso futuro, que se aproxima rapidamente, será muito diferente do mundo da gestão de T&E que conhecemos hoje, e muito disso será impulsionado pela mudança demográfica e expectativas dos colaboradores.

Para colocar as mudanças pendentes em perspectiva, ajuda considerar como a geração Y mudou as viagens de negócios. Por exemplo, enquanto eu estava liderando T&E, as mudanças provocadas por uma força de trabalho em grande parte formada pela geração Y incluíam:

- A introdução de viagens de “bleisure” (ou seja, a capacidade de combinar negócios (business) com viagens de lazer (leisure)).
- A aceitação de prestadores de serviços compartilhados, desde hospedagem até transporte terrestre.
- Um aumento no uso de aplicativos de viagens aprimorados e fornecedores de viagens tecnologicamente avançados.
- A preferência por métodos de pagamento digital.
- A popularização das redes sociais, incluindo seu uso como uma plataforma para atendimento ao cliente e avaliações.

À medida que a geração Y continua a subir na hierarquia organizacional, ela será responsável por ajustar as políticas e processos de T&E para acomodar as expectativas da geração Z e, eventualmente, dos colegas da geração Alfa. E não se engane: as expectativas dessas gerações serão diferentes daquelas dos que vieram antes.

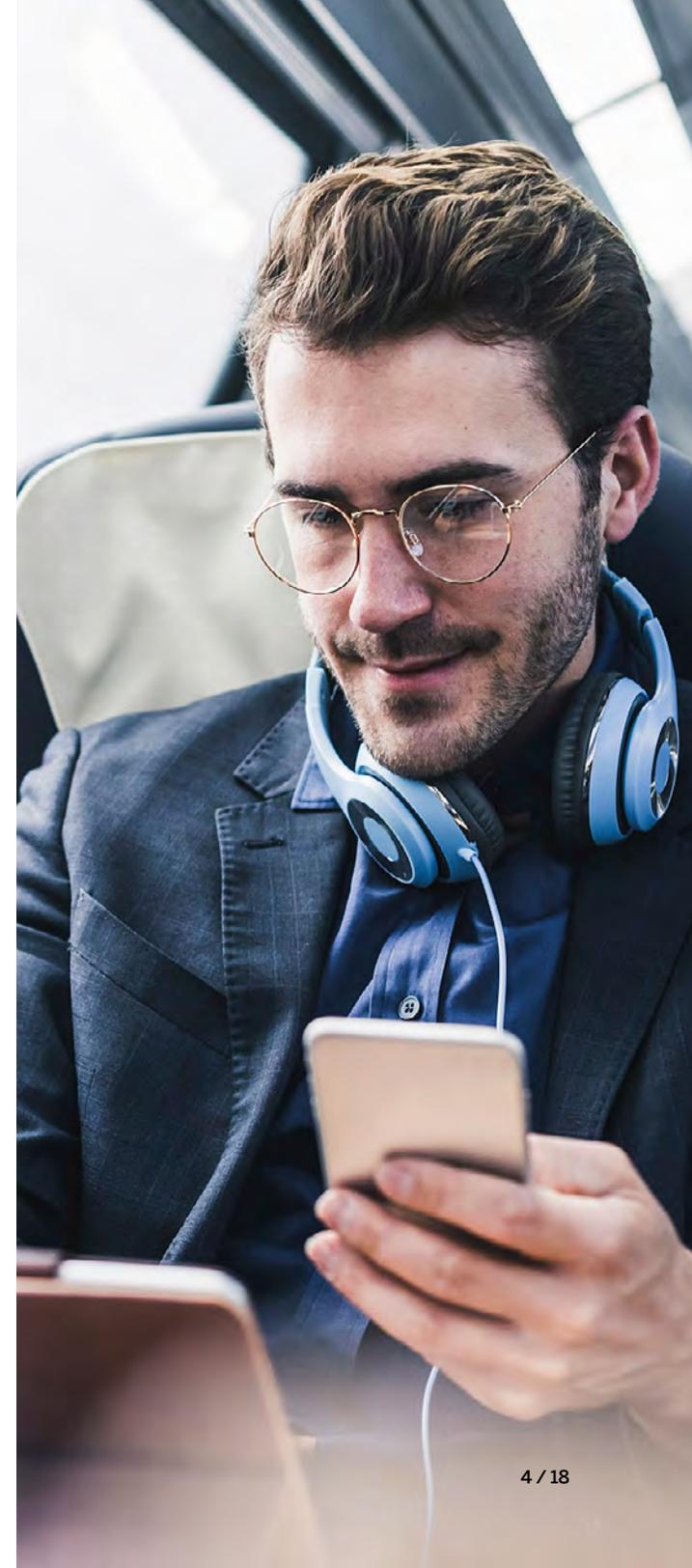
## Introdução

Quando fui trabalhar em uma grande empresa de software baseada em nuvem em 2008, o colaborador médio tinha 27 anos de idade: o mais antigo da geração Y. Eu tinha o dobro dessa idade, mais alguns anos, e como o novo diretor de T&E, minhas responsabilidades imediatas incluíam acelerar a compreensão, a acomodação e a comunicação com os viajantes de negócios dessa geração.

Isso exigia mudanças, da minha parte. Eu precisava pensar e agir de forma diferente para sobreviver neste ambiente.

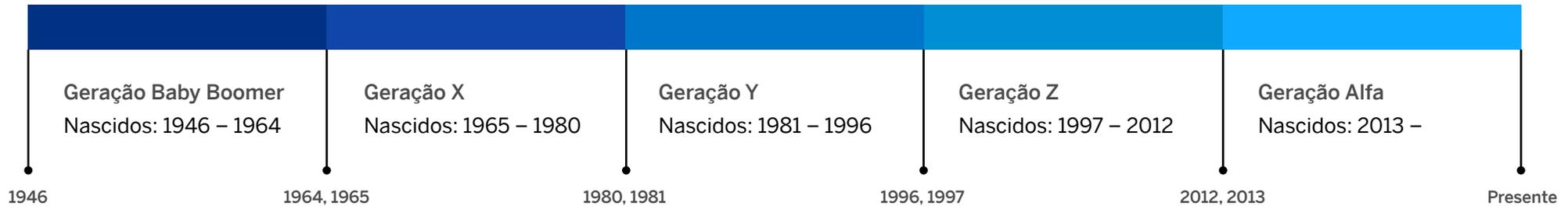
Não conseguiria ter sucesso em minha função dizendo aos meus colegas da geração Y como T&E deveria ser gerenciado no mundo corporativo. Em vez disso, eu precisava reconhecer e respeitar a forma como eles trabalhavam melhor. Eu precisava escutar. Eu precisava mudar da mentalidade antiga de “comando e controle” para uma mentalidade que valorizasse a capacitação do colaborador e a viabilização da escolha. Aprendi a adotar uma abordagem de “convencer, não só dizer”: vender a proposta de valor e incentivar os colaboradores a tomar a decisão certa para eles com base nas necessidades individuais de negócios.

E mais mudanças estão no horizonte. Em 2025, [prevê-se](#) que a geração Z irá compor cerca de 27% da força de trabalho entre os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCED), com idade média de 27 anos. Enquanto isso, os mais velhos da geração Y terão 45 anos. E em 2030, a geração Z será a maior demografia da força de trabalho, no momento em que a geração Alfa começar a entrar no mercado de trabalho. Do meu ponto de vista, parece ser déjà-vu em T&E.



Por que isso importará? Como sabemos, cada geração é moldada por sua criação em um momento social e cultural único. As diferenças que ajudam a distinguir cada geração inevitavelmente levarão a mudanças no local de trabalho. Os líderes de T&E, como aprendi em 2008, terão que responder de acordo. Teremos que nos adaptar às expectativas e experiências que as gerações mais jovens exigirão. Teremos que mudar a forma como trabalhamos para acomodar as necessidades de quem viaja a negócios, não o contrário.

## Definições das gerações<sup>1</sup>



1. Pew Research Center, 2019: [Definindo as gerações: Onde termina a geração Y e começa a geração Z](#)



## Quem são a geração Z e a geração Alfa?

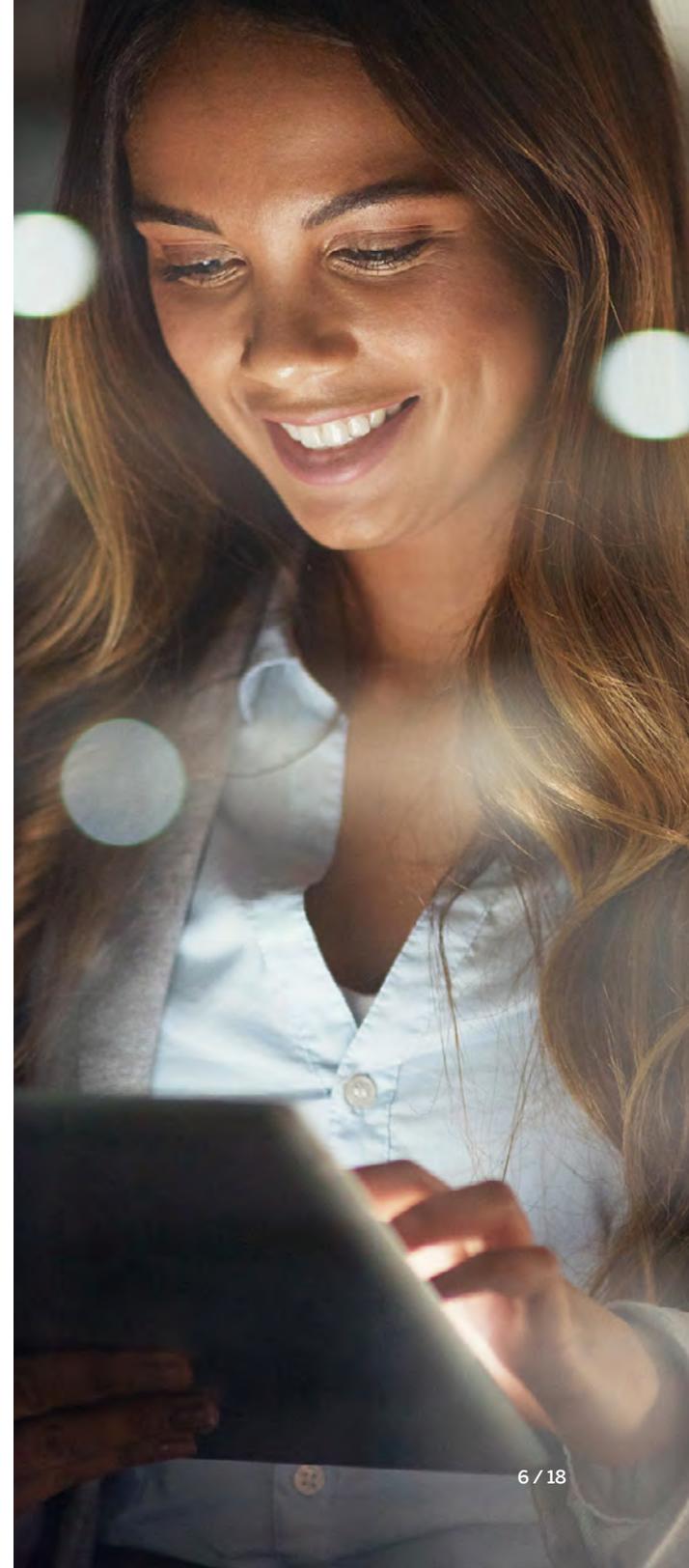
A maioria dos atuais líderes de T&E de grandes organizações são baby boomers ou geração X, já caminhando para a aposentadoria. Os colegas da geração Y de T&E estão esperando nos bastidores para gerenciar seus colegas da geração Z e da geração Alfa, todas as gerações criadas na era digital com diferentes níveis de imersão.

Então, o que sabemos até agora sobre a geração Z e a geração Alfa?

### Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012)

Um punhado de especialistas e recursos de pesquisa ajudam a esclarecer o que podemos esperar dos colaboradores da geração Z. Por exemplo, em uma [entrevista recente](#), a acadêmica sênior de pesquisa da Universidade de Stanford, Roberta Katz, explica: “para aqueles que agora estão vivenciando [a geração Z] no local de trabalho, meu conselho é reconhecer que esses novos colegas estão acostumados a trabalhar de forma colaborativa e flexível, com o objetivo de ser eficientes na realização do trabalho. Eles são pragmáticos e valorizam a comunicação direta, a autenticidade e a relevância. Eles também valorizam o autocuidado. Eles podem ser mais propensos do que pessoas mais velhas quando tinham a idade de [geração Z] a questionar regras e autoridade porque estão acostumados a encontrar o que precisam por conta própria”.

De acordo com uma [pesquisa do Pew Research Center](#), a geração Z tem menos probabilidade de abandonar o ensino médio, mais probabilidade de se matricular na faculdade, mais diversidade racial e étnica e mais progressão política do que as gerações anteriores.



Além disso, a [Pesquisa Global de Viagens de Negócios da SAP Concur de 2022](#) oferece algumas [conclusões importantes](#) sobre as expectativas da geração Z para viagens de negócios:

- No momento da pesquisa, apenas 36% dos viajantes a negócios da geração Z em todo o mundo estavam satisfeitos com sua programação atual de viagens, enquanto 42% queriam viajar mais e 22% queriam viajar menos.
- Entre todos aqueles que estavam insatisfeitos com seu nível atual de viagens corporativas, a geração Z foi a mais propensa a agir (63%) e o maior risco de fuga (35%), em comparação com uma média entre as gerações de 46% e 23%, respectivamente.
- Moldados por sua experiência durante a pandemia da COVID-19, 94% dos entrevistados da geração Z consideraram algumas opções flexíveis de viagem e reserva como essenciais para sua empresa, permitindo que a organização proteja a saúde e segurança do colaborador durante a viagem corporativa. Seus principais requisitos essenciais eram a capacidade de selecionar seu modo de viagem preferido (37%) e reservar diretamente nos sites dos fornecedores (37%), como companhias aéreas e hotéis.
- Noventa e oito por cento dos entrevistados da geração Z planejavam tomar medidas para reduzir seu impacto ambiental ao viajar a negócios nos próximos 12 meses, e 22% dos entrevistados da geração Z disseram que considerariam recusar uma viagem de negócios se ela exigisse o uso de opções de viagem não sustentáveis.

## Geração Alfa (nascidos entre 2013 e hoje)

[Estima-se](#) que até 2025, a geração Alfa atingirá uma população de mais de 2 bilhões em todo o mundo, tornando-se a maior demografia da história mundial. Essa geração ainda está em sua infância, por isso não se viu exatamente quais características serão comuns entre eles. No entanto, podemos começar a considerar como as circunstâncias do ambiente os moldarão.

Por exemplo, [espera-se](#) que a geração Alfa seja a demografia com mais infusão tecnológica até o momento. Desde muito cedo, o mundo deles está repleto de inovações tecnológicas modernas: dispositivos móveis, inteligência artificial (IA), machine learning, redes sociais, experiências conectadas, robótica. [Estima-se](#) que, aos 10 anos de idade, suas habilidades tecnológicas superarão as de seus pais (em grande parte da geração Y).

[De acordo](#) com Ashley Fell, coautora de “geração Alfa” e pesquisadora social, a geração Alfa pode se sentir capacitada para agir com base no que acredita, porque a tecnologia permitirá que eles o façam. Dado o seu acesso às informações, [espera-se](#) que a geração Alfa ultrapasse a geração Z como a geração mais instruída até hoje. A geração Alfa também pode, de fato, amadurecer mais rapidamente do que as gerações anteriores devido a fatores que incluem sua maior conscientização.

Embora abrangentes, essas características são importantes de reconhecer e entender, pois informarão e moldarão como os líderes de T&E abordarão seus programas em um futuro muito próximo.

As possíveis características da geração Z e da geração Alfa podem incluir:

Geração Z	Geração Alfa
Autônomo que se preocupa muito com os outros	Prioriza a tecnologia
Esforça-se por uma comunidade diversificada	Usa as redes sociais regularmente
Altamente colaborativo e social	Valoriza a aceitação social
Valoriza flexibilidade e autenticidade	Espera personalização
Prefere liderança não hierárquica	Bem versado em aprendizagem digital
Pragmático	Mega-multitarefa em potencial



## Por que essas distinções são importantes?

Nos negócios, e como líderes, devemos aprender com e sobre cada geração, incluindo suas expectativas, para encontrar o ponto de equilíbrio e preparar nossa organização para o sucesso. Precisamos sempre abordar o gerenciamento de T&E como uma função de prestação de serviços de uma organização - essa precisa ser a mentalidade, mas isso geralmente não acontece.

Em vez disso, como Oren Geshuri, da Deloitte, concluiu em uma apresentação durante a Convenção da Global Business Travel Association (GBTA) de 2019, “a conclusão é que a maioria dos programas de viagens corporativas são voltados para as gerações anteriores de viajantes, com a maioria das empresas apegando-se a políticas e processos que foram veiculados em um período pré-digital”.

Isso é um grande erro para qualquer programa de T&E. Embora os fundamentos principais da gestão de T&E possam não mudar muito ao longo do tempo, a abordagem e a metodologia deveriam. Elas devem ser fundamentadas, pelo menos em parte, nas necessidades geracionais, caso contrário, a organização corre o risco de ter uma força de trabalho insatisfeita. “À medida que a geração Y e a geração Z sobem para posições de liderança executiva, as empresas inevitavelmente terão que evoluir seus programas para acomodar a abordagem mais laissez-faire para viagens das gerações mais jovens em crescimento”, de acordo com Geshuri.

Como gerente de viagens, eu pessoalmente experimentei e aprendi com o tempo que minha função não era ser policial do programa ou da política. Em vez disso, eu precisava atuar como um consultor confiável das linhas de negócios e concentrar minha atenção na remoção dos pontos de atrito do programa de T&E.



Aqui estão algumas sugestões que poderiam ser executadas dentro do programa de T&E de uma organização, com base nas características previamente definidas da força de trabalho da geração Z e da geração Alfa.

### Preferências tecnológicas

A tecnologia está acelerando mais rápido do que muitos imaginariam ser possível, de maneiras sutis e não tão sutis. A IA já é realidade e está impactando, influenciando e enriquecendo nossas vidas, mesmo quando não percebemos isso. A automação está mudando as funções e responsabilidades no local de trabalho. E a proliferação de dispositivos, inovação tecnológica e dados, por sua vez, acelerou a demanda por segurança aprimorada para proteger nossas informações pessoais e clareza em como elas são acessadas e usadas.

Conforme abordado anteriormente, a geração Z e a geração Alfa estão crescendo totalmente imersas nesse cenário, e isso está moldando suas preferências e expectativas tecnológicas. De acordo com uma [pesquisa](#) encomendada pela LivePerson, 65% dos entrevistados da geração Z preferem se comunicar com outras pessoas digitalmente em vez de pessoalmente. Além disso, uma [pesquisa](#) do IBM Institute for Business Value descobriu que 75% da geração Z preferem dispositivos móveis como dispositivo favorito.

A tecnologia provavelmente também moldará as expectativas de personalização da geração Z, incluindo como sua empresa e líderes abordam oportunidades de desenvolvimento e trajetória de carreira. De acordo com a [Deloitte](#), “os empregadores precisarão entender os comportamentos e tendências de uma geração que espera muito mais personalização na forma como são tratados pelo empregador”.

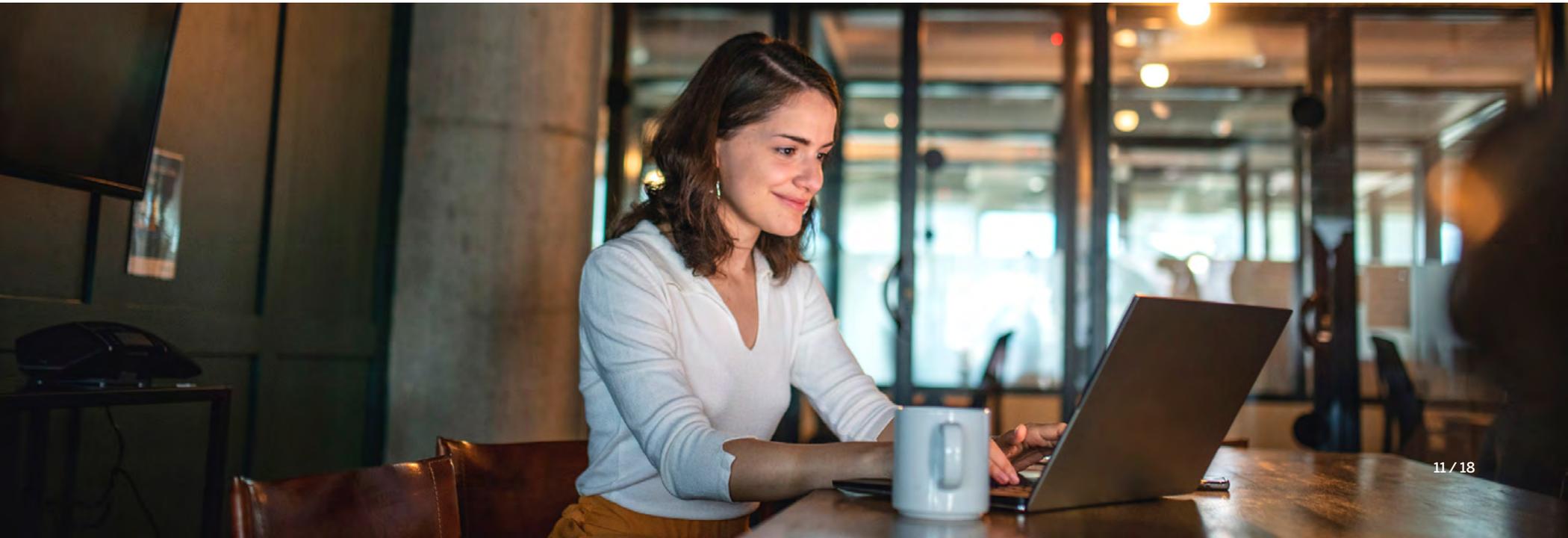


Ao considerarmos a geração Alfa, pode ser difícil prever suas preferências tecnológicas, pois a tecnologia que eles usarão quando se formarem no ensino médio e na faculdade pode muito bem diferir da que está disponível hoje. No entanto, se a geração Y e a geração Z forem indicação, devemos presumir que as tecnologias de hoje e como elas começam a evoluir também afetarão as expectativas futuras da geração Alfa em relação ao local de trabalho. Estar atento à tecnologia será fundamental para atendermos às expectativas das gerações mais jovens.

### **Estilos de comunicação**

Uma das diferenças mais marcantes das gerações futuras, a geração Z e a geração Alfa, serão seus métodos preferidos de comunicação.

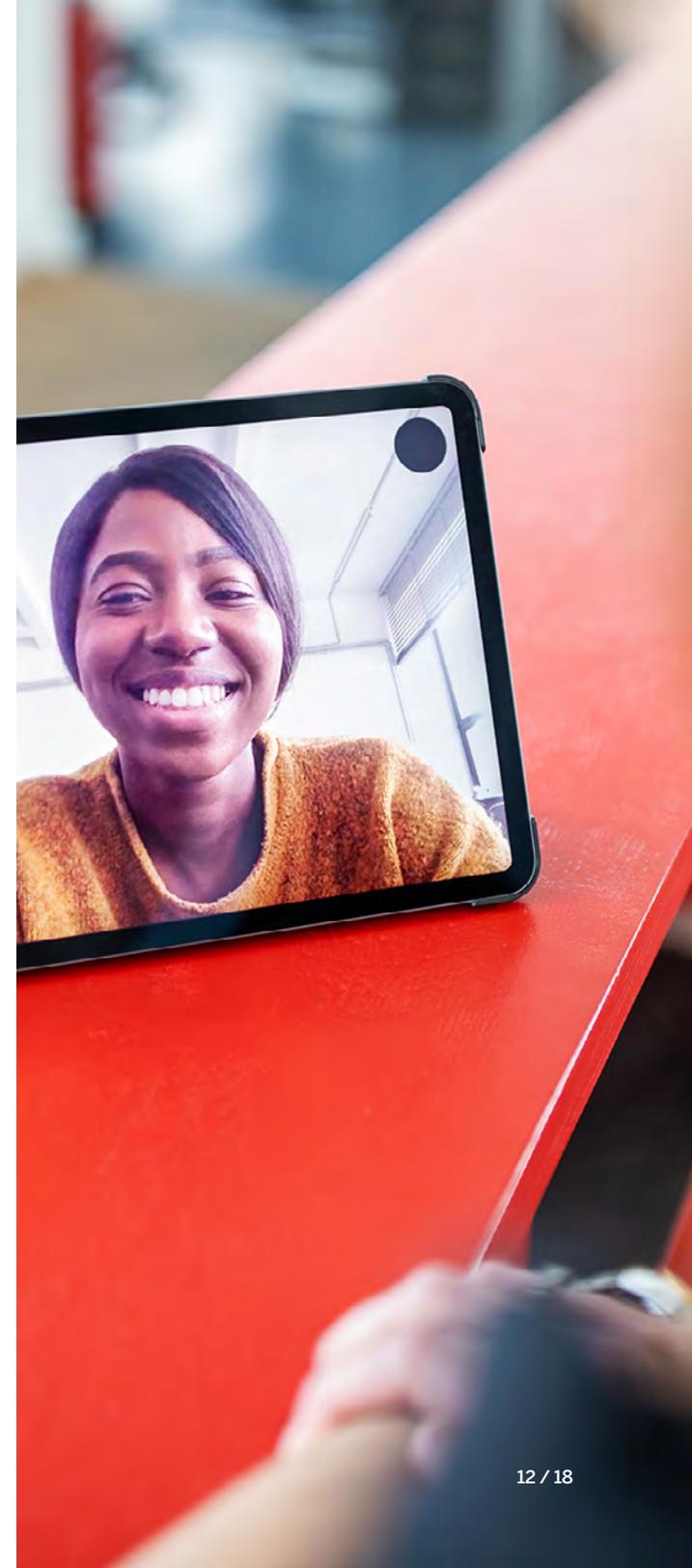
Como líder de T&E, aprendi o valor de corresponder a mensagem e o veículo ao destinatário pretendido. Presumi erroneamente que todos prefeririam e-mail. Em vez disso, meus viajantes a negócios da geração Y me forçaram a mudar para uma plataforma social interna para comunicações e, por fim, aplicativos de mensagens e colaboração como Skype, Slack e Microsoft® Teams.



O que funcionou para a geração Y não funcionará necessariamente de modo tão eficaz para a geração Z. Por sua vez, o que funciona para a geração Z pode não funcionar para a geração Alfa. No entanto, podemos presumir que crescer com internet e velocidades de upload extremamente rápidas, smartphones e aplicativos móveis provavelmente moldará as expectativas da geração Z e da geração Alfa para comunicações no local de trabalho de alguma forma. Além disso, na minha experiência, cada geração e seus métodos de comunicação preferidos levaram a um contato mais curto, mais frequente e mais direto entre os colaboradores. É provável que a geração Z e a geração Alfa continuem essa tendência, considerando seus métodos e dispositivos de escolha.

Na verdade, [de acordo com](#) Dan Schawbel, autor mais vendido e sócio-gerente de Workplace Intelligence, as comunicações com a geração Z precisam ser concisas e visuais: “dizemos aos nossos parceiros de publicidade que se eles não se comunicarem em cinco palavras e com uma imagem grande, eles não alcançarão essa geração”.

Além disso, a [pesquisa](#) de McCrindle sugere: “[a geração Alfa não precisa] das mesmas estruturas de autoridade, hierarquias ou abordagens de poder tradicionais, porque estamos em tempos mais colaborativos. Sendo a geração mais inteligente em termos digitais de todos os tempos, e à medida que avançamos para um mundo com mais robótica, as habilidades interpessoais se tornarão mais importantes do que nunca para [a geração Alfa]”.



## Expectativas de sustentabilidade

Em sua [pesquisa](#), a Deloitte descobriu que 77% dos entrevistados da geração Z dizem que é importante que os valores de sua empresa se alinhem com os seus próprios valores. De acordo com a empresa, “para conquistar os corações da geração Z, empresas e empregadores precisarão destacar seus esforços para serem bons cidadãos globais”. Isso complementa as descobertas da [Pesquisa Global de Viagens de Negócios da SAP Concur de 2022](#). Como observado anteriormente, 98% dos entrevistados da geração Z disseram que planejavam tomar medidas para reduzir seu impacto ambiental durante as viagens de negócios nos próximos 12 meses.

Como muitos países se aproximam rapidamente de seus prazos estabelecidos para reduzir as emissões de gases de efeito estufa em alinhamento com o Acordo de Paris, a sustentabilidade deve permanecer como prioridade máxima para as empresas. E para dar o crédito merecido, a geração Y, a geração Z e a geração Alfa estão tomando medidas significativas, incluindo a crescente pressão sobre o setor privado, para impulsionar esses esforços.

Embora tenhamos discutido isso durante grande parte da minha carreira, em apenas vários anos, a sustentabilidade tornou-se um componente essencial da marca e da missão de muitas empresas. Eu pessoalmente posso dizer, e muitos dos meus colegas do setor continuam a testemunhar, que isso não se trata mais de comprar compensações de carbono ou criar frases de efeito para empresas. Em vez disso, a sustentabilidade passou para um imperativo operacional. As empresas estão estabelecendo metas realistas e direcionadas, tomando medidas tangíveis e mensuráveis e gerando resultados quantificáveis para minimizar seu impacto ambiental.

As empresas estão reconhecendo esse valor primordial compartilhado entre as gerações mais jovens e estão encontrando a oportunidade no desafio. Fazer o bem para o planeta pode ser absolutamente bom para os negócios. Isso só continuará, provavelmente com maior ênfase, à medida que a geração Z e a geração Alfa entrarem no mercado de trabalho.



## Como isso mudará viagens e despesas?

Como as mudanças trazidas pela geração Z e pela geração Alfa, incluindo os impactos de suas preferências tecnológicas, estilos de comunicação e expectativas de sustentabilidade, moldarão nossas melhores práticas de T&E daqui para frente? Essa é a grande pergunta.

Embora possa parecer estratégico à primeira vista, adotar as tecnologias mais recentes ou estabelecer metas mensuráveis de sustentabilidade pode ter um impacto direto na atração e retenção de talentos. Imagine que você acabou de entrar em uma grande organização empresarial e, no primeiro dia, aprendeu que eles usam um aparelho de fax para se comunicar entre escritórios em vez de e-mail, provavelmente você não ficaria por muito tempo. As empresas e seus programas de viagens e despesas serão mais bem atendidos ao antecipar essas mudanças o mais cedo possível.

O impacto da geração Z e da geração Alfa no local de trabalho irá variar, dependendo da tecnologia que a empresa usa, como os colegas se comunicam atualmente e até que ponto ela está em sua jornada de sustentabilidade. Como próxima etapa, nós, como líderes de T&E, devemos iniciar discussões com nossos parceiros de operações de negócios, a gerência do escritório e outras lideranças da empresa para definir o nível de posição das coisas e como as operações de T&E podem precisar mudar daqui para frente.

Durante essas conversas, devemos alinhar quais mudanças práticas a organização pode começar a fazer com relação à tecnologia de T&E e aos esforços de sustentabilidade, e como o orçamento pode ser alocado, para começar a atender às necessidades das gerações mais jovens. Além disso, será importante ressaltar que essas mudanças terão um impacto sobre os colaboradores e sobre o desempenho dos negócios.



## Pode ser útil considerar e discutir:



Como as políticas atuais de T&E e o modelo de governança da empresa atendem às expectativas futuras dos colaboradores?



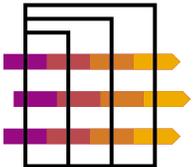
Como nossas políticas e processos de T&E podem se alinhar melhor com o aumento da demanda por flexibilidade e controle de quem viaja a negócios? ([Considere este recurso](#) para criar e atualizar sua política de T&E.)



Quais tecnologias de T&E temos em vigor e o que podemos precisar adotar ou integrar para melhor atender às necessidades e expectativas futuras (por exemplo, aplicativos móveis, blockchain, IA, machine learning, biometria)?



Nos preparamos adequadamente para os riscos de segurança e a crescente necessidade de privacidade de dados?



Como a adoção de tecnologia pode desenvolver ou melhorar a experiência do colaborador (por exemplo, modernizar a plataforma ou os processos de relatórios de despesas)?



Como o setor de T&E pode alcançar metas de sustentabilidade organizacional mais amplas (por exemplo, eliminar recibos em papel, priorizar métodos de viagem sustentáveis sempre que possível, fornecer informações de sustentabilidade para opções de viagem durante a reserva, limitar as emissões de gases do efeito estufa para definir metas)?



Como a personalização pode se tornar um elemento central de nossas políticas e processos de T&E (por exemplo, acomodar reservas diretas com fornecedores, aceitar vários canais de reservas com base na preferência do colaborador)?

No passado, descobri que minha organização se beneficiou muito dessa abordagem, e isso me ajudou pessoalmente a refinar minhas habilidades de liderança. A alta administração aplaudiu o fato de que nossa organização de viagens foi percebida como colaborativa e confiou que não estávamos tomando decisões com o impacto dos colaboradores de forma isolada.

É importante observar que, embora a incerteza econômica atual possa representar algumas limitações, devemos aconselhar com uma dose de urgência realista. A geração Z e a geração Alfa entrarão na força de trabalho em curto prazo. Eles trarão perspectivas únicas com expectativas para corresponder. Como líder de T&E durante a Grande Recessão, aprendi em primeira mão que essas conversas e mudanças subsequentes não podem necessariamente esperar até que a incerteza passe. Além disso, o cenário de negócios de hoje é ainda mais complicado pela ampliação das lacunas de habilidades e pelos desafios persistentes de aquisição e retenção de talentos, gerando mais urgência para atender às expectativas das gerações mais jovens na força de trabalho. As empresas precisam mudar – e logo – para se alinharem.



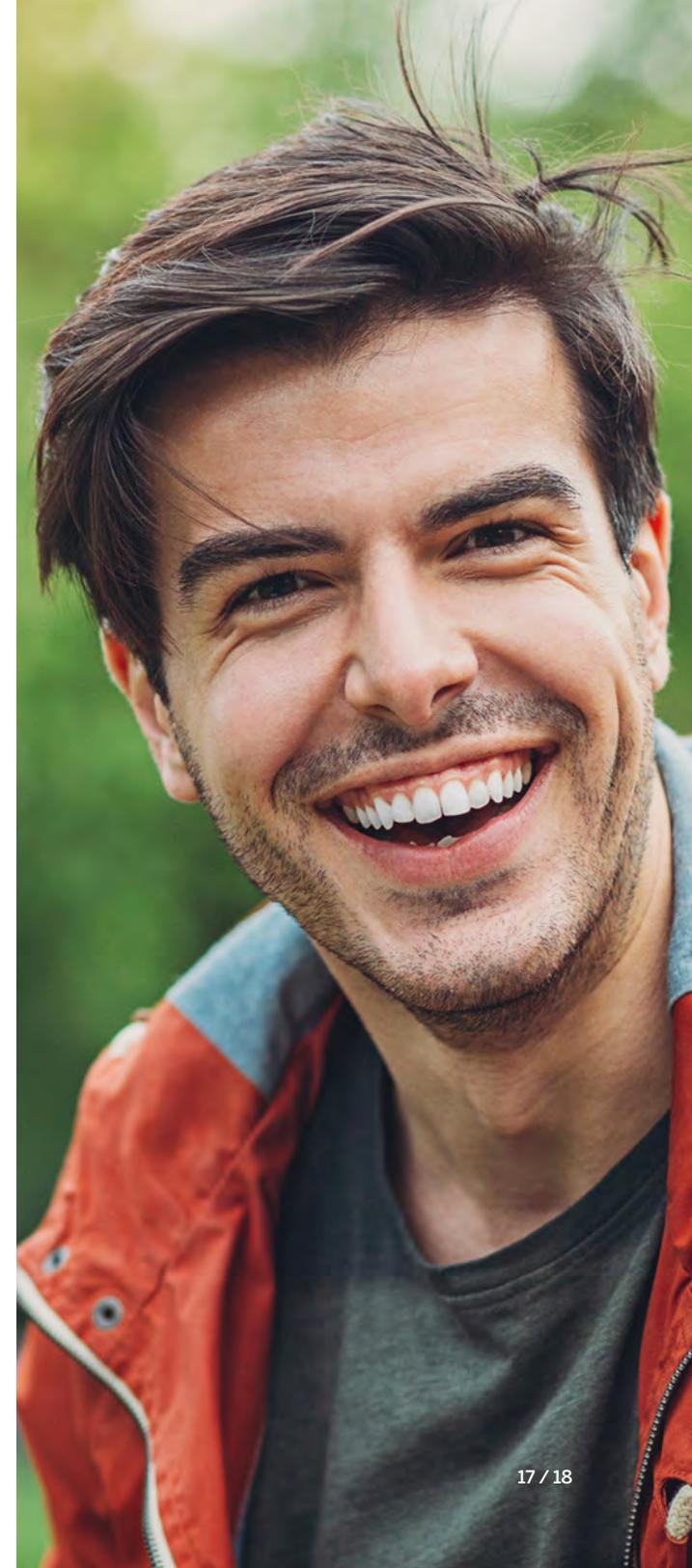
## Conclusão

O aumento na representação da geração Z e da geração Alfa na força de trabalho é um momento fundamental de mudança para as organizações, então aproveite!

Embora os pilares fundamentais dos programas de T&E — conformidade, governança de gastos, experiência do colaborador, otimização de processos — permaneçam consistentes, essa mudança de paradigma exigirá a modernização da mentalidade de gestão de T&E e processos de ponta a ponta. Sei, por experiência própria, que mudar pode ser difícil, mas também acredito que mudar pelos motivos certos é sempre o caminho correto.

Para melhor atender às gerações mais jovens no local de trabalho e permitir o sucesso contínuo de nossas empresas, é importante que abracemos o aprendizado, a compreensão e o engajamento. Então, devemos liderar com ousadia, de olho na inovação, enquanto redefinimos nossos programas de T&E ajustando políticas, simplificando e automatizando processos, eliminando pontos de atrito e fazendo uma diferença positiva.

Isso configurará nossos programas de T&E, e nossas organizações mais amplas, para resiliência e adaptabilidade nos próximos anos.



## Sobre a SAP Concur

SAP® Concur® é a marca líder do mundo em soluções integradas de gestão de viagens, despesas e faturas, impulsionada por uma busca incessante de simplificar e automatizar esses processos diários. O aplicativo móvel SAP® Concur® muito bem avaliado orienta os colaboradores em todas as viagens a trabalho, as cobranças são diretamente preenchidas nos relatórios de despesas e a aprovação é automatizada. Ao integrar dados quase em tempo real e usar IA na análise das transações, as empresas podem ver exatamente o que estão gastando, melhorar a conformidade e evitar possíveis pontos cegos no orçamento. As soluções SAP Concur ajudam a eliminar as tarefas tediosas do passado, facilitar o trabalho de hoje e ajudar as empresas a alcançar todo o seu potencial.

Saiba mais em [concur.com.br](https://concur.com.br) ou no [blog SAP Concur](#)

THE BEST RUN 