



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO**  
**CAMPUS GUARABIRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**LEANDRO ALVES DA SILVA**

**LIDERANÇA E DESAFIOS PRESENTES JUNTO A GERAÇÃO Z**

**GUARABIRA/PB**

**2019**

Leandro Alves da Silva

## **LIDERANÇA E DESAFIOS PRESENTES JUNTO A GERAÇÃO Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador (a): Ma Bruna Lyra Alves de Almeida

GUARABIRA, PB

2019

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA**

S5871      Silva, Leandro Alves da  
             Liderança e desafios presentes junto a geração z / Leandro Alves da  
             Silva. – Guarabira, 2019.  
             31 f.

             Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) –  
             Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2019.

             "Orientação: Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Almeida."

             Referências.

             1. Administração de Pessoas. 2. Liderança. 3. Geração z. 4. Geração  
             Tecnológica. I. Título.

CDU 658.3:316.4

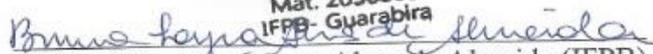
LEANDRO ALVES DA SILVA

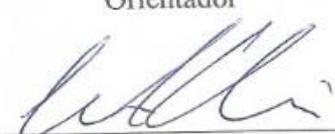
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

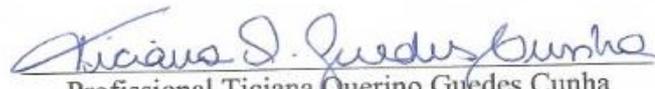
Defendida em: 08 / 05 / 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Profª Bruna Lyra  
Mat. 2056809  
IFPB - Guarabira

  
Prof. (a) Ma. Bruna Lyra Alves de Almeida (IFPB)  
Orientador

  
Prof. Ms. Cristiano Lourenço Elias  
Membro Examinador Interno

  
Profissional Ticiano Querino Guedes Cunha  
Membro Examinador Externo

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois reconheço que sem ele eu não conseguiria chegar a lugar algum, como também a toda minha família em especial a minha esposa Anaiane e minha filha Laryssa que é minha grande inspiração.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus que tem me dado forças nessa caminhada, estado comigo me guiando e que tem me dado a sabedoria para lidar em certas situações, sendo ele essencial em minha vida, pois tudo que tenho, e sou, é graças ao todo poderoso Deus.

Como também a toda minha família que sempre tem me apoiado e me incentivado a alcançar meus objetivos, em especial a minha esposa e minha filha que tem sido minha inspiração nessa jornada.

Não se pode esquecer-se da instituição em que estudo IFPB onde tenho elevado meu conhecimento com professores, colegas e todos que fazem parte da instituição, em especial a professora Bruna Lyra pelas orientações que tem colaborado para a conclusão deste trabalho.

*“Um exército de coelhos comandados por um leão pode fazer melhor do que um exército de leões comandados por um coelho!”*

**Napoleão Bonaparte**

## RESUMO

O mundo globalizado e em constante mudança requer que as organizações acompanhem esta evolução, com isso os líderes precisam estar atualizados para não ficarem para trás, e não trazerem consequências negativas para as organizações. Tendo o papel de influenciar, administrar, entusiasmar seus liderados, o líder também precisa lidar com as diferentes percepções de mundo, que cada indivíduo de gerações distintas tem, tendo também uma grande diferença de interesse entre eles. Os diferentes tipos de líder, com diferentes formas de gerir pessoas, precisa fazer uso dos melhores meios para obter sucesso, em meio a diversificadas gerações que se encontra no mercado de trabalho. Este trabalho visa identificar os diferentes estilos de liderança pesquisados por autores ao longo dos anos; levantar as principais características da evolução histórica das gerações tecnológicas; analisar como o gestor lida com o perfil do comportamento característico da geração tecnológica pós década de 90. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo sendo uma revisão de literatura.

**Palavras-chave:** Liderança, Geração z, Geração Tecnológica

## **ABSTRACT**

The globalized and ever-changing world requires organizations to keep pace with this evolution, so leaders need to be up-to-date and not have negative consequences for organizations. Having the role of influencing, managing, and enthusing its leaders, the leader also has to deal with the different perceptions of the world, which each individual of different generations has, also having a great difference of interest between them. Different types of leaders, with different ways of managing people, need to make use of the best means to succeed, among the diverse generations that are in the labor market. This paper aims to identify the different leadership styles researched by authors over the years; the main characteristics of the historical evolution of technological generations; to analyze how the manager deals with the profile of the characteristic behavior of the technological generation after the decade of 90. It is an exploratory research of qualitative character being a literature review.

**Key Words:** Leadership, Generation z, Technological Generation

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 Definições de liderança .....	12
2.1.1 Início dos estudos sobre liderança .....	13
2.1.2 Principais Teorias e Abordagens .....	13
2.2 Contextualizando as Gerações Tecnológicas .....	16
2.2.1 Geração Veterana / Tradicional 1929 / 1944.....	16
2.2.2 Geração Baby Boomers 1945 / 1964.....	17
2.2.3 Geração X 1965 / 1977 .....	18
2.2.4 Geração Y 1978 / 1989.....	18
2.2.5 Geração Z 1990 / 2010 .....	20
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	23
4.1 Grande dependência da tecnologia .....	23
4.2 Ansiedade e imediatismo.....	24
4.3 Execução de atividades simultâneas.....	25
4.4 Dificuldades com relacionamentos interpessoais .....	25
4.5 Resistência a hierarquia e críticas.....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização em conjunto com todos os avanços tecnológicos que o mundo tem vivido, trouxe também mudanças nas pessoas, pois essas também vêm se desenvolvendo, e tal mudança tem gerado o que se chama gerações. Essa denominadas como, *Baby Boomers*, X, Y e Z tem gerado desafios na atuação dos líderes, pois elas atuam em um mesmo espaço, tendo comportamento distinto, podendo influenciar no comprometimento organizacional (APRIGIO, 2013).

O termo geração, pode ser mais bem entendido quando compreendido no sentido de genealogia, como também remetendo a ideia de idade de vida, ou referindo-se ao sentido sócio histórico, esse se define como sendo o conjunto de pessoas que se assemelham pelo período em que viveram ou experiências histórica e cultural que os influenciaram (FOQUIM, 2003).

O século XXI tem marcado de forma definitiva os desafios da gestão no que tange à necessidade de mudança de postura dos gerentes, sendo a tecnologia e estratégia usadas no sentido de atingir as metas, produtividade e rentabilidade, sempre levando-se em conta meios motivacionais com intuito de atender a nova lógica social do mundo contemporâneo (REIS at al, 2013).

Essa realidade chega até as organizações, e essas mudanças também ocorrem no meio social gerando de alguma forma certas alterações nos relacionamentos interpessoais. Dessa forma a presença do líder eficaz é indispensável para tornar os relacionamentos agradáveis, sendo ele capaz de superar desafios e levar outros a superá-los também. Como diz Mendes, (2012) um dos maiores desafios da atualidade para os líderes, é buscar a melhoria dos relacionamentos interpessoais com seus liderados. E essa busca ganha notoriedade por não existir um padrão para se administrar conflitos, tornando-se algo relativo pois depende da situação, do assunto e das pessoas envolvidas (BERG, 2012).

Dessa forma existem diferentes características entre tais gerações, tais como; os baby boomers tem uma grande dificuldade com a comunicação (SANTOS at. al, 2014), os da geração x com características individualistas e um elevado nível de estresse ( SANTOS at. al, 2013), uma grande ansiedade para o crescer rápido presente na geração y (OLIVEIRA, 2010) e a geração z, marcada pela grande dependência da tecnologia como também impaciência (SANTOS at. al, 2014). Devido a essa grande diferença entre as características destas gerações, o líder tem um grande desafio em buscar o bom relacionamento entre os mesmo para um melhor relacionamento interpessoal e organizacional (MENDES, 2012).

Diante dessa reflexão o presente estudo traz a problemática vivida atualmente dentro das organizações devido as diferenças entre as gerações, onde é gerado desafios para o líder em

manter o progresso e continuar avançando com sucesso. Para Mendes, (2012) dentre todas as diferenças entre as gerações, a que tem se destacado mais por suas características tem sido a geração Z, pois são imediatistas, impacientes, com dificuldade com a comunicação, sabe-se também que a hierarquia vertical não faz muito sentido para os mesmos. Estes estão em constante evolução na velocidade da tecnologia e ao chegar no mercado de trabalho traz consigo novos conceitos e desafios para a gestão. Tendo a problemática exposta pode-se indagar, quais os desafios de liderar a geração da tecnologia nascida após a década de 1990, chamada geração Z, Com isso foi investigado os desafios presentes na atuação da liderança junto à tal geração, para alcançar o objetivo da pesquisa foi identificado os diferentes estilos de liderança pesquisados por autores ao longo dos anos; levantou-se as principais características da evolução histórica das gerações tecnológicas; analisou-se como o gestor lida com o perfil do comportamento característico da geração tecnológica pós década de 1990.

Desde a segunda guerra mundial até os dias de hoje, os nascidos no espaço de tempo de vinte anos formam uma geração, com isso pode-se afirmar que no mercado de trabalho atual existe a presença de quatro gerações em atividade, sendo baby boomers, X, Y, e Z bastante distintas em ideias, conceitos, valores e outras (APRIGIO, 2013). O líder deve estar atento a todas as diferenças entre cada geração, para assim alcançar um melhor desempenho organizacional.

Para Ladeira, Costa e Costa (2013), valores, prioridade e a forma como tais gerações se relacionam, traz consequências tanto positivas devido a diversidade e integração, como também negativas, uma vez que, cada geração se comporta diferente em seu contexto.

Devido a ocorrência de mudanças tanto tecnológica, como comportamental, torna-se necessário compreender os diversos tipos de gerações, e estilos de liderança que melhor se adequa em sua gestão com as mesmas (BARBOSA, 2015). Como afirmam REIS *et al.* (2013) entender um pouco mais sobre as diferenças entre as gerações tecnológicas pode resultar num ambiente harmonioso de trabalho saudável, cooperativo, obtendo, dessa forma, resultados satisfatórios para as organizações e seus colaboradores.

Os líderes enfrentam um aumento significativo no que tange aos desafios e dificuldade encontrada no mercado de trabalho atual devido a exigência dos candidatos da chamada geração Z (RECH; VIÊRA; ANCHAU, 2017). Tais profissionais buscam conhecer o que a empresa tem a oferecê-lo, como também se os valores praticados por elas estão alinhados com os seus, com isso percebe-se o surgimento de novos desafios para a liderança (MENDES, 2012)

Entendendo a importância do líder em gerenciar gerações presentes no mercado de trabalho, onde tais comportam-se de forma distintas, como também a existência dessas

diferenças entre as mesmas, torna-se necessário conhecer de forma mais detalhada suas principais diferenças e características, para que assim a gestão possa evoluir com seus resultados dentro das organizações.

A escolha do tema ocorreu por perceber a dificuldade existente em entender os interesses de cada geração, de forma a contribuir para as organizações ali inseridas, como afirma Reis *et al.*, (2013) desde os anos 80 houve um grande desafio na gestão de pessoas em conciliar os diversos interesses pessoais com os objetivos organizacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Definições de liderança**

De acordo com Campos (2013) existe uma grande quantidade de material sobre as teorias de liderança, que gera uma dificuldade em se trazer um conceito genérico, devido ao conjunto de abordagem de cada pesquisador. No entanto, observam-se alguns conceitos mais consensuais entre os principais autores, como também os mais contundentes com o objeto de estudo aqui pesquisado.

Liderança pode ser definida como sendo, influência por meio da comunicação exercida em várias pessoas, com o propósito de alcançar os objetivos pretendidos (CHIAVENATO, 2007), de acordo com Santos *et al.* (2013) essa influência pode ocorrer por meio do comportamento do líder, refletindo aos seus liderados os levando a se espelhar nele. Como afirma Hunter (2004) tal influência faz com que os indivíduos busquem alcançar os resultados estabelecidos, de forma entusiasmada.

Segundo Sales *et al.* (2014) essa relação interpessoal faz com que os liderados descubram suas capacidades, trazendo um crescimento para si e para a organização. Dessa forma o líder é capacitado para observar seus liderados e extrair sempre o melhor, como diz Bergamini (1994) é função do líder “diagnosticar o ambiente da tarefa e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão subordinados com máxima motivação relativamente aos objetivos organizacionais”.

Liderar significa “conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe” (HUNTER, 2004, p. 11).

Segundo o mesmo autor os liderados são influenciados a executarem suas atividades com satisfação por intermédio da personalidade do líder.

Diante do exposto entendemos que o estudo acerca do tema abordado vem se desenvolvendo desde muitos anos, com inúmeros métodos de pesquisa, que tem mostrado grande evolução dos meios e formas de liderar.

### 2.1.1 Início dos estudos sobre liderança

Na Mesopotâmia por volta de 4.000 a.C diante da necessidade de se viver em conjunto, surgem os primeiros vestígios de liderança. Desde muito tempo se procura entender a liderança, os primeiros registros escritos sobre o tema, ocorreu em 2.300 a.C. para tentar descrever melhor, Maquiavel em “O Príncipe” (1513) apresenta alguns tipos de governo e como este deveria se comportar para permanecer no poder e ter autoridade.

Robbins (2003) resume várias verificações sobre o tema em cinco variáveis: eficácia da liderança, característica e estilo do líder, característica do seguidor, comportamento do líder e contexto da liderança. Dessa forma entende-se que os estudos voltados para o tema oscilam, mas sempre estão dentro destas características.

A forma de se liderar atualmente tem passado por várias mudanças, de forma muito mais rápida do que anteriormente, a forma de se chegar aos objetivos hoje, não é mais mandar, e sim investir nas pessoas (SANTOS *et al.* 2013).

Segundo Bergamini, (1994) na década de 1950 começa os estudos sobre o comportamento sobre líder, tentando entender o que este deve fazer. Tendo em vista a existência de estilos de lideranças sendo: autocrático, democrático e liberal (POSSI, 2006).

### 2.1.2 Principais Teorias e Abordagens

#### A) Teoria dos Traços de personalidades

O Indivíduo já nasce líder (nato) não sendo possível tornar-se um, trazendo consigo alguma característica que assim o identifica, como disse Vergara (2007, p. 73) o líder

“já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes. Já eram possuidores de determinadas características, sendo físicos (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização).”

A sistematização inicial dos estudos de liderança, realizada nas primeiras quatro décadas do século XX, enfatizava especialmente as qualidades pessoais do líder, sempre numa lógica de tentar encontrar o tipo de atributos que os diferenciavam das pessoas lideradas, e

simultaneamente aquilo que os distinguiram entre si, de acordo com o grau de eficácia alcançada. De acordo com Bergamini (1994), essas características passaram a ser estudadas sem que haja nenhuma variação de situações ou outros meios, tendo assim uma visão universalista.

## B) Abordagem Comportamental

Liderar não é uma tarefa fácil, mas pode ser aprendido segundo a teoria comportamental, o indivíduo não nasce líder e sim torna-se um. Carlos; Bazon; Oliveira (2011) corrobora esta perspectiva ao afirmar que uma vez identificadas as habilidades, estas podem ser ensinadas a outras pessoas, que desta forma têm possibilidade de se tornarem líderes de sucesso.

Liderar não é uma tarefa apenas dos que nasceram para isso, as características que um líder carrega pode ser aprendida, desde que, no indivíduo exista um desejo para isso, (MAXWELL, 2008) segundo o mesmo autor para ser líder não basta apenas ter apenas autoridade, seguindo de treinamento técnico, ele também precisa ser treinado, disciplinado e entender que tudo isso pode ser adquirido. E que todos são capazes de influenciar, assim todos são líderes, ainda que não sejam grandes, mas tem a capacidade de serem cada vez melhores.

A Universidade de Ohio, e a Universidade de Michigan iniciaram seus estudos igualmente na área de liderança, tais estudos dirigidos por Rensis Likert. Segundo Bergamini (1994) esses estudos tiveram como objetivo entender qual seria o comportamento do líder eficaz, para que assim, outros indivíduos possam ser treinados.

### I. Estudo de Michigan

Em 1945 teve início uma série de estudos realizados pela Universidade de Michigan, com o objetivo de analisar os comportamentos dos líderes de algumas organizações.

Segundo Gomes (2005) esses estudos tinham objetivos semelhantes, mas foram encontrados dois estilos de lideranças bem distintos a primeira “orientada para produção” e a segunda “orientada para o empregado”. Este primeiro estilo nos mostra um maior interesse pelos aspectos técnico e produtivo do trabalho, já o segundo é voltado para características mais pessoais e humanas dos liderados, tendo como principal objetivo um melhoramento nos padrões de tarefas (GOMES, 2005).

O primeiro estilo caracteriza um maior interesse pelos aspectos técnicos e produtivos do trabalho, tendo como preocupação central a realização das tarefas e o aumento do desempenho já o segundo refere-se à valorização dos aspectos pessoais e humanos dos colaboradores, principalmente as suas necessidades, expectativas e valores (GOMES, 2005). As conclusões do estudo de Michigan eram fortemente a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os liderados.

## II. Estudo de Ohio

Em 1945 teve início uma série de estudos realizados pela Universidade de Ohio, com o objetivo de analisar os comportamentos dos líderes de algumas organizações.

Diante dos resultados adquiridos por Likert, onde foram obtidos alguns estilos de líderes tais como: estilo autocrático-coercitivo, autocrático-benevolente, estilo consultivo, estilo participativo, segundo o pesquisador as empresas precisam adotar os dois últimos estilos, pois os mesmos são mais participativos aumentando assim a produtividade (BERGAMINI, 1994).

### C) Abordagem Contingencial

As pesquisas sobre liderança contingencial nasceram da necessidade de se ponderar um novo fator na dinâmica das relações interpessoais, que segundo Bergamini (1994) essa abordagem mostra diversos tipos de comportamento e situações que estão presentes no processo de liderança. O ponto crucial dessa abordagem, é entender as circunstâncias para fazer uma liderança eficaz, mesmo em meio a tantos acontecimentos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Segundo Bergamini (1994) Fiedler criou uma ferramenta chamada de LPC (Least Preferred Coworker) esta teoria nos mostra uma certa preferência por determinadas pessoas em detrimento de outras. Para o mesmo autor, um líder pode desempenhar suas atividades de forma satisfatória em determinado espaço, mas não se dar tão bem assim quando muda o cenário.

### D) Abordagens mais contemporâneas

A comunicação e gestão da coragem é uma característica essencial para que o líder consiga atuar de forma positiva em uma organização, para poder liderar pessoas que são bastante determinadas, coragem nas tomadas de decisões, inspirando seus liderados através de comportamentos, palavras e ideias, para isso se tem duas teorias, liderança carismática e da liderança transformacional (MAXWELL, 2008).

Liderança Carismática tem como características; confiança extremamente alta, grande capacidade de influenciar e convicção naquilo em que acreditam. Estes líderes fazem com que seus liderados desejem dar prosseguimento às ideias do líder, para tanto o mesmo é extremamente dedicado, mostrando coragem e determinação (ROBBINS, 2007).

Liderança transformacional apresenta um tipo de líder que oferece estímulos aos seus liderados, e tem a capacidade de mudar a realidade do ambiente onde atua com seu jeito de tratar as pessoas acabam oferecendo uma sensação de prazer para a equipe, inspirando a todos por onde passa (ROBBINS, 2007).

Com a presença do líder eficaz em uma organização, agindo para que todos os liderados possam empenhar-se a alcançar os objetivos pretendidos com satisfação, acarretando dessa forma uma administração de conflitos que venham ocorrer entre os integrantes da organização.

## 2.2 Contextualizando as Gerações Tecnológicas

O conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica ou uma proximidade cultural. Como também pertencem a uma geração aquelas pessoas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos eventos (FORQUIN, 2003).

Para Aprigio, (2013) uma geração leva em média vinte anos para se formar, com isso no mercado de trabalho atual existe o encontro destas, onde trazem consigo características distintas entre si, devido as transformações históricas, sociais e tecnológicas, sendo assim precisam conviver juntas e para isso a gestão tem responsabilidade de encontrar um ponto de equilíbrio onde todas possam conviver de forma harmônica.

Veloso, Silva e Dultra (2012) relatam que não há muita concordância, entre os autores que estudaram o tema, com respeito aos períodos de nascimento de cada geração, por isso neste artigo adotou-se a designação proposta por estes autores, que especifica a seguinte cronologia para as gerações: veteranos (nascidos entre 1929-1944), *baby boomers* (nascidos entre 1945-1964), geração X (nascidos entre 1965-1977, a geração Y (nascida a partir de 1978-1989), e a geração Z (nascida de 1990 a 2010)

### 2.2.1 Geração Veterana / Tradicional 1929 / 1944

Os tradicionalistas cresceram numa época em que houve diversas dificuldades, incluindo a Grande Depressão de 1929, nos Estados Unidos, o fim da Primeira Guerra Mundial e o início da Segunda Guerra Mundial, que envolveu a todos, inclusive militares brasileiros. Essa geração trabalhou duro para superar as barreiras que foram criadas antes dela. Como resultado, a maioria acredita em “dever antes do prazer” e esforçar-se muito para sustentar sua família (OLIVEIRA, 2009)

Essas pessoas cresceram em um ambiente de duas guerras mundiais e uma crise no sistema econômico mundial, em 1929, até então sem precedentes. Essa geração precisou reconstruir o mundo para que seus filhos pudessem viver nele. Os veteranos são aquele grupo

que diz guardar a tradição e a sabedoria, além de estabelecer muitos contatos extras organizacionais. No ambiente de trabalho eles se destacam por ser um grupo extremamente formal e cumpridor das regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho (APRIGIO, 2013).

Suas principais características são; a praticidade, dedicação, hierarquias rígidas sendo disciplinados e respeitando lei, além disso, a fidelidade, capacidade de lidar com dificuldades, divulga informações, executa o trabalho bem feito sentindo-se satisfeitos e procurando permanecer por bastante tempo na mesma empresa (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

### 2.2.2 Geração *Baby Boomers* 1945 / 1964

Já a geração *baby boomers*, são as pessoas nascidas entre 1945 e 1964, revolucionou o mundo lutando pelos seus ideais, transgredindo velhos costumes, lutando para fortalecer as minorias e protestando contra injustiças. É a geração que mudou o mundo com a música, com seu modo de pensar jogado em melodias. Eles queriam mudar o mundo, não queriam trabalhar apenas por trabalhar e ganhar dinheiro para se sustentar, queriam ter prazer no que faziam. Assim os valores foram questionados e os costumes foram redefinidos (OLIVEIRA 2009)

Soares (2000, p. 17) explica que “nos Estados Unidos, houve o chamado *baby boom*, resultado da alta taxa de natalidade no pós-guerra, em um pequeno período durante o qual nasceram filhos e filhas cujo nascimento tinha sido postergado pela Segunda Guerra Mundial”. Segundo Oliveira (2009) esperava-se que essas crianças que cresceriam em um mundo melhor que o de seus pais, os jovens criados em um alto padrão de disciplina, que os levou a rebelar-se, e encontraram na música o meio para assim fazer.

Segundo Zemke, Mariano e Mayer (2008), essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora, desfruta de maior qualidade de vida, retardando assim a sua aposentadoria. Por motivos variados, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo, essa é uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. Muitos deles continuam prestando serviços voluntario mesmo após a aposentadoria, trazendo assim grande contribuição para as organizações em que prestam tais serviços.

Os boomers são conhecidos por serem pessoas totalmente voltadas para o trabalho, competitivos, orientados para o alcance de resultados, estão mais distantes do operacional, tem dificuldades de lidar com perdas, dificuldades de comunicação e feedback, pouca relação com tecnologia digitais (SANTOS *et al*, 2014). O grande diferencial dessa geração em relação às demais é a experiência e conhecimento acumulados.

### 2.2.3 Geração X 1965 / 1977

Fazem parte desta geração todos aqueles nascidos entre 1965 e 1977, estes viveram em evolução, estavam presentes em manifestações e lutas por direitos iguais e liberdade, busca no trabalho a realização, onde se importam com as regras profissionais, carregam consigo a ideia de ser autossuficientes não valorizando o trabalho em equipe, e tem uma dificuldade para entender que atualmente a competência é o que faz o diferencial entre os indivíduos (OLIVEIRA, 2010). Esta teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiram ao surgimento do vídeo cassete, do computador pessoal e da internet e muitas outras novidades que começaram a prosperar na juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (LADEIRA; COSTA e COSTA, 2013).

Esta geração tende a ter foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu a habilidade para aprender novas tecnologias para manter-se no mercado. Embora essa geração preocupou-se em ter uma relação mais equilibrada entre a vida pessoal e a profissional, ela tende a realizar as tarefas por si mesmas, em vez de trabalhar em equipe. Nesse sentido, é um grupo mais "individualista", para o qual os esforços individuais são mais reconhecidos do que o trabalho em grupo (SANTOS *et al*, 2014).

Segundo Aprigio (2013) suas principais características são; autoconfiança, mas céticos. Estão à procura de um sentido de família, gostam de informalidade no trabalho, são indiferentes à autoridade, têm muita experiência e dedicação, também vestem a camisa, com foco em resultados, buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional, são “imigrantes digitais”, aprenderam a lidar com tecnologias digitais na adolescência, costumam ter um elevado nível de estresse.

Nos anos 80 começou a nascer a geração seguinte que revolucionou e entrou muito mais na era da tecnologia, essa geração é chamada de geração Y.

### 2.2.4 Geração Y 1978 / 1989

Uma das teorias referentes à escolha da letra Y como símbolo dessa geração diz que ela se deve ao período em que a União Soviética dominou os países de regime comunista, definindo a letra Y como a letra inicial dos nomes de bebês nascidos nas décadas de 70 e 80. Em decorrência disso, muitos especialistas teriam adotado o Y para designar essa nova geração. Entretanto, outra razão para esse nome é a mais divulgada em artigos e livros: Y seria o nome mais apropriado para a continuação alfabética após a expressão “geração X”. A geração Y não é apenas diferente das gerações passadas, mas também mal interpretada de muitas maneiras.

Seus membros costumam fazer questionamentos constantemente e são considerados mimados. (BORGES, 2014)

Esta geração é constituída por pessoas nascidas na década de 70 a 80, são pessoas que valorizam a qualidade de vida e não o trabalho são voltados para os resultados, impacientes, ansiosos, extremamente informados, estão em busca de reconhecimento, curtir a vida, estão posicionados contra a burocracia, são ágeis, possuem habilidade com eletrônicos e informática, são proativos (APRIGIO, 2013).

A Geração Y gosta de inovar, por isso sempre procura um lugar que se sinta satisfeito e tenha oportunidades de crescimento. Essa geração mudou até o jeito de se trabalhar nas empresas, exemplo disso são as empresas Google e Facebook. Empresas que são dirigidas pela Geração Y e que dão valor aos seus colaboradores (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013)

Como traços e características dessa geração o autor ainda relata a definição clara de seus objetivos pessoais e profissionais, isto é, utilizam bem suas habilidades, e estão sempre em busca de conhecimento, mantêm-se atualizados, são flexíveis e não têm medo da inovação, pois são acostumados à mudança e veem as novas tecnologias como facilitadoras no ambiente de trabalho. Também mantêm o foco nos resultados e se preocupam em otimizar o tempo hábil para a realização das tarefas, buscando sempre agregar inovação ou algo que lhes conceda crédito (TAPSCOTT, 2010). Os membros dessa geração têm a necessidade de estar envolvidos com novos desafios, revelando assim outras características tais como; imediatistas e autoconfiantes em excesso, tendo o risco de se tornar superficiais e um tanto arrogantes, ansiosos demais para crescer rápido, são desapegados da empresa. Esse distanciamento assusta os gestores de recursos humanos e talvez aí esteja a primeira grande mudança pela qual as organizações devem passar (OLIVEIRA, 2010). Tendo também dificuldade na comunicação escrita e oral, uma razão para a presença dessas características é devido a constante comunicação nas redes sociais, pois nelas é utilizado abreviações e termos específicos (WINCKLER, 2013)

Quando todas as gerações chegam ao mercado de trabalho, sempre haverá reformulações a fazer, pois nenhuma geração é como a outra. A geração Y, assim como as outras tem muito a oferecer, modernizando o processo, sugerindo inovações e suas características fazem com que seja uma geração mais bem-sucedida do que as anteriores segundo (LANCASTER e STILLMAN, 2010).

Um detalhe apresentado por Oliveira (2010) é que essa geração começou a ter acesso à computador e internet muito cedo. Na verdade, eles cresceram junto com a tecnologia, proporcionando a eles facilidades que as gerações anteriores não tiveram e que tenderá também

a diferenciar-se da geração seguinte, denominada de Geração Z, pois esses já nasceram no mundo virtual.

#### 2.2.5 Geração Z 1990 / 2010

Fazem parte dessa geração jovens nascidos nos anos 90, esses são a nomeada Geração Z. Letra que vem do termo “Zapear”, ato de trocar constantemente de canal. Essa facilidade com troca rápida não apenas o canal como também outras atividades. Esses indivíduos têm pouco mais de 20 anos, estão adentrando agora no mercado de trabalho, dessa forma trazendo novos desafios para as organizações (MENDES, 2012).

Segundo o mesmo autor esta geração traz consigo características bastante distintas das demais gerações tais como; familiaridade com a alta tecnologia, capacidade de lidar com tarefas múltiplas, pensamento rápido exigido pela grande massa de informações que recebe, busca por reconhecimento, tem muita disposição e vontade de lutar junto a empresa, busca por oportunidades que ofereça desafios e crescimento como também são individualistas não valorizando trabalho em equipe.

Uma geração que tem uma grande dependência de tecnologia está sempre conectada, sendo inovadores, criativos, tendo dificuldade nas relações interpessoais, devido estarem mais acostumado a se relacionar por meios virtuais e não fisicamente, apresentando um comportamento mais individualista. São ansiosos e imediatistas, estão mais engajados com a sustentabilidade, procuram empresas para trabalhar onde os valores desta estejam alinhados com os seus, como também estão sempre em busca de desafios em suas carreiras (HERME, 2017).

Tais características como gozar de grande capacidade tecnológica, buscar sempre por aperfeiçoamento, execução de atividades simultâneas, os colocam em posição de destaque no mercado de trabalho e podem trazer consequências positivas para a organização, porem existem gestores que se sentem inseguros e acreditam que alguma dessas características podem prejudicar as atividades da empresa (REIS *et al*, 2013).

Para Santos *et al.* (2014) outros aspectos que caracterizam essa geração são a impaciência como também a super dependência da tecnologia por ter nascido em meio a: smart phone, tablet e vídeo games avançados, internet rápida proporcionando comunicação virtual instantânea, porem sendo escassa a comunicação presencial possibilitando problemas com trabalho em equipe. Essa geração é um fenômeno que encanta e surpreende, pela sua enorme capacidade de assimilar as transformações tecnológicas em curso, neste mundo dinâmico.

Para Greenfield,(2014) esta geração está com sua capacidade intelectual comprometida, devido a tecnologia não permitir que os nativos digitais façam uma interpretação de , tons de voz, olhar e corporal, pois tudo está muito artificial, devido a uma mudança de comportamento adquirida através das redes sociais e vídeo game, ressaltando que a interação precisa estar presente fora dessas plataformas, e é de responsabilidade dos pais buscar formas alternativas de interação para seus filhos, sem que haja uma utilização exclusiva de meios tecnológicos.

Dessa forma o gestor precisa estar acompanhando as mudanças, para que o processo de seleção esteja alinhado e possa ser recrutado e aproveitado tais talentos, pois estes mudam de emprego com facilidade, não estão dispostos a ficar no mesmo cargo por muito tempo, busca sempre por novos desafios, sendo assim o recrutamento desses profissionais também representa um risco para a empresa pelo grande índice de rotatividade (REIS *et al*, 2013).

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo apresenta pesquisa do tipo exploratória dessa forma permitindo maior proximidade com o tema estudado, tendo caráter qualitativo, uma vez que considera uma relação entre o mundo real e a interpretação do sujeito, de forma que o ambiente natural é a fonte necessária para a coleta dos dados, e o pesquisador é instrumento chave, não sendo necessários métodos e técnicas estatísticas (KAUARK *et al*. 2010).

A pesquisa foi elaborada a partir de revisão bibliográfica, como instrumentos de pesquisa, por sua vez esta é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente sobre livros e artigos científicos (GIL, 2002).

A partir da escolha das fontes para coleta dos dados, foram definidos critérios para selecionar materiais relevantes ao tema pesquisado, sendo; trabalhos publicados no período de 2015 a 30/03/2019 considerando esse período necessário para se ter uma melhor profundidade no assunto e nos resultados almejado, uma vez que a geração z é formada pelos nascidos entre 1990 e 2010 (VELOSO, SILVA e DULTRA, 2012), dessa forma esse período é necessário para que o banco de dados seja possuidor de materiais relevantes ao tema. Sendo esses apenas de língua portuguesa,

Para isso optou-se pelo banco de dados: Periódicos Capes Google Acadêmico, dessa forma utilizando palavras chaves como termos de pesquisa tais quais: liderança “geração z”, sendo selecionados apenas artigos científicos, completos, de língua portuguesa, revisados por pares sendo estes de natureza acadêmica. Seguindo esses critérios foram encontrados

aproximadamente 430 artigos, com isso para analisar a relevância dos materiais encontrados foi realizado o análise prévio do resumo, em seguida foi explorado o material obtido, logo depois foi analisado as metodologias e os resultados dos trabalhos, e dessa forma realizado análise dos dados, como disse Bardin, (2011) na análise de conteúdo é necessário que ocorra três etapas previas que são; pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Com o intuito de apresentar definições dos termos abordado, foi elaborado um quadro de referências baseado nos principais autores estudados, objetivando oferecer um quadro bibliográfico para maiores aprofundamentos no assunto abordado no trabalho.

Tabela 1 Quadro de referências

	AUTOR	CONCEITO	DESCRIÇÃO
Liderança	CHIAVENATO (2007) HUNTER (2004) SANTOS <i>et al.</i> (2013)	Definições de liderança	É a arte de influenciar pessoas por meio do comportamento do líder, a buscar os resultados estabelecidos de forma entusiasmada.
	BERGAMINI (1994) VERGARA (2007)	Traços do líder	O líder já nasce líder (nato) trazendo consigo algumas características que o diferencia dos liderados.
	MAXWELL (2008) GOMES (2005)	Abordagem Comportamental Estudo de Ohio Estudo de Michigan	O liderar é uma atividade que pode ser aprendida, assim o líder não nasce líder e sim torna-se um.
	BERGAMINI (1994) GOMES (2005)	Abordagem Contingencial.	Não existe um modelo de líder, e sim os seus liderados o fazem se adequando as situações.
	MAXWELL (2011) ROBBINS (2007)	Abordagem mais contemporâneas	O líder é dedicado e capaz de transforma o ambiente, trazendo a sensação de prazer para os liderados, os influenciando a darem prosseguimento as obras do líder.
Gerações Tecnológicas	OLIVEIRA (2009) APRIGIO (2013)	Geração Veteranos	Nascem em um período de dificuldades, trabalhando muito para superar tais barreiras, são formais e cumpridores de regras.
	SOARES (2000) ZEMKE, MARIANO E MAYER (2008)	Geração <i>Baby Boomers</i>	Nascidos após a segunda guerra mundial tem uma melhor qualidade de vida, valorizam o trabalho e buscam o alcance de resultados.
	STILMA (2011) SANTOS <i>et al.</i> (2014)	Geração X	Filhos do boomers tem grande contato com inovações tecnológicas, são autoconfiantes, individualistas, dedicados e vestem a camisa da empresa.
	TOPSCOTT (2010) WINCKER (2013)	Geração Y	Está sempre em busca de conhecimento, gosta de desafios, é imediatista, desapegada a empresa e tem dificuldade com a comunicação.
	BORGES E SILVA (2013) SANTOS <i>et al.</i> (2014)	Geração Z	O termo “zapear” os nomeia, estão adentrando no mercado de trabalho, são familiarizados com a alta tecnologia, são individualistas e não valorizam o trabalho em equipe.

Fonte: Elaboração Própria

Os dados obtidos foram sistematizados com ideias organizadas, a partir das principais desafios encontrados na pesquisa, presentes nas características dessa geração que são; a grande dependência da tecnologia, ansiedade e imediatismo, execução de atividades simultâneas, dificuldade com relacionamentos interpessoais, resistência a hierarquia e críticas para que dessa forma venha atender os objetivos propostos pela pesquisa, sendo realizada um análise de conteúdo que segundo Bardin, (2011) trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos, realizados de forma sistemática, com o intuito de obter do conteúdo da mensagem características que estão implícitas nestas, de forma a produzir considerações, através da análise dos dados, conforme observados nos próximos capítulos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nessa seção será apresentada a pesquisa realizada em artigos científicos que mostram resultados satisfatórios à respeito do tema, liderança e os desafios presentes junto a geração z, onde mostra os principais desafios encontrados, de acordo com as características da geração em questão, que foram; grande dependência da tecnologia, ansiedade e imediatismo, execução de atividades simultâneas, dificuldade com relacionamentos interpessoais, resistência a hierarquia e críticas, visando mostrar como o gestor lida com o perfil do comportamento característico da geração z, para que dessa forma possa ser apresentada ao mundo empresarial e acadêmico uma visão mais atualizada do tema em questão, sabendo que essa geração tem características muito marcantes e desafiadoras para a gestão.

### **4.1 Grande dependência da tecnologia**

Durante a pesquisa foi observado que a geração z está familiarizada com a alta tecnologia, e através desta é realizado compartilhamento de informações de tal forma que não os falta, sendo assim um diferencial das demais gerações, que precisa ser levado em consideração pelos gestores, como disse Meyer, (2015) o envolvimento desta geração com a tecnologia os coloca a frente dos mais velhos.

Porém com esse tamanho acesso à tecnologia acaba tornando-os limitados em determinadas atividades, lhes trazendo aspectos negativos se não gerenciados da forma correta, como reafirma Hermes, (2017) o uso excessivo e a dependência da tecnologia, pode lhes trazer algumas limitações principalmente quando está inserida no comércio e na indústria pois acabam se distraindo de sua atividade diária devido a troca de informações nas mídias sociais, já quando

estão em empresas tecnológicas esses fatores acabam lhes beneficiando. Dessa forma a gestão precisa estar impondo limites, e tratar essa facilidade com a tecnologia para que esses jovens venham usar de forma positiva e não comprometa seu desempenho, e assim possa estar sempre contribuindo para o crescimento da organização, pois se percebeu que a facilidade com a tecnologia tem influenciado nos demais desafios.

#### 4.2 Ansiedade e imediatismo

Essa tamanha aproximação da tecnologia faz com que esta geração seja ansiosa e imediatista não sabem esperar, querem que as coisas aconteçam com a mesma velocidade em que compartilham uma informação pelas redes sociais, isso reflete diretamente em seus comportamentos no ambiente de trabalho, que acaba aumentando a rotatividade nas empresas, como explica Novaes, (2016) esta geração não quer passar resto da vida desempenhando a mesma função, ou até mesmo em uma mesma empresa, pois estes jovens querem crescer e evoluir rápido. Assim os nativos digitais por serem tão imediatista e ansioso, querem que os resultados ocorram com rapidez e possam crescer dentro da empresa de forma repentina, quando isso não ocorre como gostariam logo procuram sair para outra empresa.

Toda essa gama de informações tem levado essa geração a ter certa dificuldade em estar capacitado para o mercado de trabalho, pois se dedicam a aprender apenas aquilo que lhes interessa, dessa forma acabam comprometendo seu desempenho quando chegam ao mercado de trabalho, sendo necessária uma atenção especial da gestão, pois estes aprendem com muita facilidade, como descreve Greefielde, (2014) os jovens tem um comportamento mais artificial, sendo os pais responsáveis para trazer mudança, de forma que não comprometa o relacionamento profissional desta geração, que chega nas empresas dependendo dos gestores, onde estes precisam fazer um acompanhamento mais de perto, tendo as vezes que ensinar até respeito e postura nessa fase de transição de casa para o trabalho. Com isso percebe-se a tamanha fragilidade, que esta geração tem ao chegar ao mercado de trabalho, e o líder tem um papel todo especial na construção, e preservação destes profissionais, que tem seus atributos valiosos, como explica Monamigo *et al.* (2017) a gestão precisa dar oportunidade de crescimento profissional, como também um ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida no trabalho, transparência organizacional e ética como também valores alinhados uns com os outros para que assim possa conseguir reter esses talentos.

#### 4.3 Execução de atividades simultâneas

Todo esse contato com a tecnologia, em que se recebe várias informações ao mesmo tempo, como também a execução de algumas atividades simultânea como ouvir música, estar conectado as redes sociais e estudar ao mesmo tempo, faz com que eles cheguem ao mercado de trabalho com a capacidade de desempenhar diversas funções ao mesmo tempo e com isso sejam profissionais dinâmicos. Muito embora isso possa trazer aspectos negativos no ambiente de trabalho, uma vez que em determinadas tarefas em que não seja necessário o uso de tecnologia, essa simultaneidade acabe prejudicando o rendimento destes na organização, colabora com essa análise o que disse Hermes, (2017) essa geração já não faz mais só uma coisa ou passa toda vida profissional em uma só empresa, e em razão da proximidade com a tecnologia essa geração tende a ser mais proativa, com uma capacidade maior para resolver problemas e disponível para inovação e criação. Porém essas características podem ser negativas quando estes jovens estão conectados durante a realização de suas atividades, pois as redes sociais os fazem parar suas atividades para estarem conectados ao *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*, ou seja, interajam nas redes sociais.

Para que esta geração venha oferecer melhores resultados, diante de suas capacidades simultâneas, a gestão da organização precisa oferecer em meio as suas atividades, aquelas que os desafiem, pois estes jovens quando desafiados tende a aumentar sua produtividade, não só isso como também os recompensarem de forma que estes sintam-se valorizados dentro da organização, e possa desempenhar cada vez melhor suas atividades. Como afirma Robles (2015) os jovens profissionais desta geração tão digital querem que os resultados de seus trabalhos lhe proporcionem autonomia como também um crescimento profissional rápido.

#### 4.4 Dificuldades com relacionamentos interpessoais

Esses jovens não viveram no mundo sem tecnologia, de forma que se relacionam com muita facilidade através das mídias sociais, onde esse tipo de comunicação tem sido o principal entre estes jovens, gerando uma certa dificuldade na comunicação presencial. Tudo isso os fazem chegar deficientes no mercado de trabalho, nesse sentido e acabem comprometendo as relações interpessoais, que são imprescindíveis dentro das organizações, onde os tipos de liderança tendem cada vez mais pedirem a participação de seus colaboradores nas tomadas de decisão, reafirmando o que fora apresentado por Santos *et al.* (2014) a comunicação virtual instantânea, é realizada com facilidade, porém sendo escassa a comunicação presencial possibilitando problemas com trabalho em equipe. Porém as relações humanas precisam ter uma notável atenção da gestão, haja vista as consequências negativas que a organização recebe

quando esta não funciona, diante da dificuldade desta geração com tais relações e sabendo de suas abrangências e importância no mercado, torna-se necessário dedicar um acompanhamento mais preciso a estes, como afirma Maximiano, (2011) hoje existe uma grande preocupação com a tecnologia, produtos, produtividades, mas as empresas acabam esquecendo-se das competências humanas, e que esta traz um grande diferencial competitivo e é isto que as empresas devem buscar no mercado, independente de qual seja a geração.

O mercado de trabalho atual encontra-se presentes nas gerações de forma ativa, membros das quatro gerações, sendo *baby boomers*, x, y e z, cada uma destas com suas características distintas pois nasceram em períodos da história diferentes, em um contexto histórico e cultural diferente, assim também se diferem no modo que pensam, que agem e em seus valores, mas precisam dividir o mesmo ambiente de trabalho, isso leva a necessidade de interação entre estes. Porém o gestor precisa tirar proveito dessa mistura de gerações, para que possa haver um compartilhamento de ideias e um maior proveito para a organização, como disse Hermes, (2017) o envolvimento dessas gerações no ambiente de trabalho traz aspectos positivos para a empresa, pois os mais novos com seus atributos, como motivação e energia, enquanto os mais velhos com seus conhecimentos tácito, adquiridos com anos de experiências, trazendo assim valor para empresa com toda essa interatividade e possibilita apresentar diferentes pontos de vista para trazer soluções.

#### 4.5 Resistência a hierarquia e críticas

Hoje as organizações são lideradas em sua maioria por pessoas que pertencem à geração *baby boomers*, que apresenta um grande contraste em suas características com a geração z, e isso tem na maioria das vezes gerado conflitos, por divergirem em valores, colabora com essa análise o que disse Hermes, (2017) pois constatou que a diferença entre gerações ocasiona problemas no relacionamento interpessoal, principalmente as gerações que estão nas extremidades, *baby boomers* sendo a primeira e z a última em atividade no mercado de trabalho. Porém Santos; Marrocos; Oliveira, (2016) disseram que a diferença entre gerações não influencia no surgimento de possíveis conflitos. Contudo o que se percebe na pesquisa é que essa distância entre as gerações tende a gerar conflitos e se não for bem administrada, comprometer o bem estar e o progresso da organização, pois os *boomers* tem dificuldade de atender ordens dos mais jovens, já a geração z não está acostumada a obedecer regras e tem o costume de estar sempre questionando, gerando assim um desafio para a gestão os fazendo sair da zona de conforto e dedicar-se a mudar esse cenário.

Esta geração enxerga a liderança de igual para igual, de forma que tende sempre a estar resistindo a ordens e a mudança, com isso o perfil do líder transformacional pode contribuir para o desenvolvimento destes como também da organização, pois esse perfil de líder como disse Robbins, (2007) são aqueles que oferecem estímulos aos seus liderados, e tem a capacidade de mudar a realidade do ambiente onde atua, com seu jeito de tratar as pessoas acabam oferecendo uma sensação de prazer para a equipe, inspirando a todos por onde passa. Assim os jovens alcançaram melhor relação com a liderança e conseqüentemente melhor resultados para a empresa, alinhado a experiência dos mais velhos com o conhecimento dos mais jovens, proporcionando um ambiente de trabalho saudável entre gestores e colaboradores.

Diante desse cenário o líder precisa ser conhecedor dos desafios que encontrar ao liderar os membros da geração z, uma vez que estes tem características fortes, e já estão no mercado de trabalho, portanto as empresas precisam estar atentas para esses jovens talentos pois se não fizerem uma boa gerência destes acabam ficando obsoletas, assim fica clara a necessidade de conhecer quais são os principais desafios e os possíveis comportamentos dos gestores, para que tanto colaboradores quanto empresas venham ser beneficiados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema abordado ainda é muito novo, portanto é muito escasso de literaturas que o aborde, sem dúvidas esse tema é muito importante para que a gestão entenda de que forma pode agir para que possa proporcionar um aumento no desempenho da equipe, e é de grande necessidade que os estudos sobre o tema continue, e que possa ser apresentado cada vez mais o problema de forma clara e objetiva.

Após as pesquisas realizadas sobre o tema, considerando os resultados que foram obtidos, conclui-se que líderes que conhecem as características de cada geração, sendo características singulares e diferentes comportamentos, conseguem fazer com que essas venham a interagir entre si, de forma a lidar com as demandas de um mercado cada vez mais competitivo.

Percebe-se também que em meio a tanto envolvimento com a tecnologia, a geração z apresenta características que os distingue das demais gerações no mercado de trabalho, pois estes apresentam dificuldades nos relacionamentos interpessoais, talvez isso se deva por esta geração ter nascido em meio ao cenário tecnológico, outra característica que pode prejudicar

uma boa atuação no mercado, é a ansiedade e o imediatismo, possivelmente adquirida pela rapidez em que recebem informações, porém esse mesmo fator pode estar colaborando com a habilidade de serem simultâneos nas tarefas. Outra questão que pode comprometer o sucesso profissional é a resistência a hierarquia e críticas, provavelmente devido à escassez na educação básica em casa, onde esses jovens apresentam problemas em até mesmo respeitar o mínimo exigido, e ao receberem críticas logo se frustram, possivelmente devido a terem facilidade em conseguir as coisas, que quando ocorre algo oposto ao que querem logo se entristecem.

Desta forma conclui-se que o tema é de suma importância para as organizações que desejam crescer, fazendo uso dessas diferenças entre gerações ao seu favor, gerando assim um grande diferencial competitivo. Assim deixa-se para pesquisas futuras, como essas características afetam a produtividade da geração z.

## REFERÊNCIAS

- APRIGIO, Bruna Tábata. GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: Geração Y. **Revista de Administração do Unisal**, Campinas, v. 3, n. 3, p.19-28, 2013. Trimestral.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**, 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERGAMINI, \* Cecília Whitaker. LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.103-114, jun. 1994. Mensal. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2018.
- BONAMIGO, Daiane et al. **GERAÇÃO Z -UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**. Chapecó: Faculdade Senac Chapecó, 2017. 50 p.
- BORGES, Bento Souza. **Juventude, Trabalho e Educação Superior: a geração y em análise**. 2014. 154 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 20104.
- CAMPOS, H. L.; ARAUJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.
- CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica do Centro Universitário de Arara**, São Paulo, p.2-16, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração; teoria, processo e pratica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007. 383 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 12 set. 2018.
- FORQUIN, J.C.; **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, outubro 2003. Disponível em: <<http://www.sescsp.org.br/sesc>> Acesso em novembro de 2018
- GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. **Gestão e Economia para Competitividade**. Rio de Janeiro: Unifoa, 2013. p. 1 - 15.
- GREENFIELD, Susan; **Nativos digitais podem estar perdendo suas capacidades cerebrais**, 2014. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/artigos/nativos-digitais-podem-estar-perdendo-capacidades-cerebrais>>. Acesso em: 26 fev. 02 2016. <<http://site.projetopesca.org.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 179 p.

GOMES, Antônio Rui da Silva. **LIDERANÇA E RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA EM CONTEXTOS DESPORTIVOS**. 2005. 382 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Natal, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/3334>>. Acesso em: 10 set. 2018.

GONÇALVES, Ana Paula; SANTANA, Célia de Oliveira de. O LÍDER FACILITADOR: QUEBRANDO O PARADIGMA DE HIERARQUIA. **Regrad**, Marília, v. 6, n. 1, p.49-66, ago. 2016. Mensal.

HERMES, Laura Nedel. **OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO**. 2017. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Santa Cruz do Sul, 2017.

HUNTER, James C. **O MONGE E O EXECUTIVO: UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 101 p. Tradução de: Maria da Conceição Formes de Magalhães.

LADEIRA, Lílían Bonsanto; COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto. **O CONFLITO DE GERAÇÕES E O IMPACTO NO AMBIENTE DE TRABALHO**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 09. Juiz de Fora: Ufjf, 2013. p. 5 - 23.

LANCASTER, Lynne; STILLMAN, David. **O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO**. Itabuna: Via Litterarun, 2010. 89 p

MACHIAVELLI, Nicollo. **O Príncipe**. São Paulo: Escala Educacional, 2006. 126 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2007. 244 p. Tradução de: Alexandre Martins.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Daniele Cristina dos; SOUZA, Cleiva Cristiane Mendes de. A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: Um Olhar sobre os Novos Talentos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA – Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012

MEYER, MAXIMILIANO. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-xy-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>>. Acesso em: 30 de mar de 2019

NOVAES, Tiago et al. Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. **Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, [s.l.], v. 5, n. 2016, p.1-16, 1 dez. 2016. Universidade Caixias do Sul.  
<http://dx.doi.org/10.18226/35353535.v5.2016.52>

OLIVEIRA, S. **Geração Y. O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo. Integreare. Editora, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

POSSI, Marcus et al. **Gerenciamento de Projetos: Guia do Profissional aspectos humanos e interpessoais**. 2. ed. São Paulo: Brasport, 2006. 147 p. (2). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 set. 2018.

RECH, Isabella Maria; Vieira, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. GERAÇÃO Z, OS NATIVOS DIGITAIS: COMO AS EMPRESAS ESTÃO SE PREPARANDO PARA RETER ESSES PROFISSIONAIS. **Revista Tecnológica**, Xaxim, v. 6, n. 1, p.152-166, 2017. Semestral.

REIS, Patrícia Nunes Costa et al. O ALCANCE DA HARMONIA ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X E Y NA BUSCA DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI. In: SIMPÓSIO DE Excelência EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. **Gestão e tecnologia para competitividade**. Rio de Janeiro: Seget, 2013. p. 1 - 11.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paul: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

ROBLES, R. **Empreendedorismo como fator de atração e engajamento de profissionais nasempresas**. 2015Disponívelem:<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/empreendedorismocomo-fator-de-atracao-e-engajamento-de-profissionais-nasempresas/87584/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ROCHA, P. D. S. **Os Conflitos e Contribuições entre Profissionais de Secretariado das Gerações X e Y**, 2013.

SANTOS, Iane Marília Aquino; MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho; OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. CARACTERÍSTICAS E CONFLITOS ENTRE AS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. **Ciências Contemporâneas Aplicadas**, Petrolina, v. 7, n. 1, p.1-25, 2017. Anual.

SANTOS, Isabel Cristina dos et al. PERCEPÇÕES SOBRE CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS BABY BOOMERS E GERAÇÕES SUBSEQUENTES. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 11, p.26-46, dez. 2014. Semestral.

SANTOS, Nilcéia Cristina dos et al. A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012. In: ENCONTRO DA

ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012.** Rio de Janeiro: Enpad, 2013. p. 1 - 16.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Comportamento Organizacional.** 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999. 328 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

SILVA, Aryadne Cristina Alves da; SILVA, Suzana Martins da. **O CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.** 2016. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Fundação Universitária Vida Cristã, Pindamonhangaba-SP, 2016.

SOARES, A. D. S. 2000. **Homicídios no Brasil: vários factoides em busca de uma teoria.** Encontro Anual da Latim American Studies Association. 16 a 18 de março de 2000, Miami, Flórida.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo.** Tradução de: Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir, 2010. Tradução de Grown up digital: How the net generation is changing your world. 448p. **transformando o mercado de trabalho;** Tradução Leandro Woyakoski, ed. Saraiva, São Paulo, 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional,** São Paulo, v. 13, n. 2, p.197-207, jun. 2012. Semestral.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WINCKLER, Ana Cristina Goedert; ALPERSTEDT, Graziela Dias; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. O Que Pensam os Gestores Sobre a Geração Y? Um Estudo em Empresas do Pólo Tecnológico da cidade de Florianópolis. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Florianópolis **Gestão e tecnologia para competitividade.** Rio de Janeiro: Enanpad, 2013. p. 1 - 16.

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações.** In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, p. 5