

ARTIGO ORIGINAL

O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DAS GERAÇÕES X, Y E Z E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

ORIGINAL ARTICLE

THE PROFILE OF PROFESSIONALS FROM GENERATIONS X, Y E Z AND LEADERSHIP STYLES

Rosecler Maschio Gilioli¹

Universidade de Caxias do Sul – UCS, RS - Brasil

William Mezzomo Argenta²

Universidade de Caxias do Sul – UCS, RS - Brasil

RESUMO

O presente artigo trata do perfil de diferentes gerações, com o objetivo geral de identificar o perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z, sua forma de trabalho, motivação para o trabalho e como os líderes devem gerir estes empregados. Para o atingimento do objetivo geral são traçados os objetivos específicos de identificar o perfil dos profissionais das gerações, levantar a forma de trabalho, identificar a motivação para o trabalho e buscar de que forma os líderes devem gerir os profissionais das gerações X, Y e Z. O método conta com natureza qualitativa, abordagem de nível exploratório e estratégia de pesquisa bibliográfica. A aplicação e desenvolvimento dos estudos no presente artigo permite uma visualização detalhada e comparativa entre as principais características de cada geração, o estilo de liderança para cada uma e também como cada geração se motiva dentro de uma organização. Com essa análise se permite visualizar qual a melhor forma de gestão para cada geração, como cada gestor pode potencializar e encontrar a melhor forma de trabalho para o funcionário de acordo com sua geração. Entre os resultados possíveis de serem alcançados com essa pesquisa, estão a melhoria no clima organizacional e melhoria nos resultados de performance, o que contribui para a empresa alavancar seus resultados globais.

Palavras-chave: Geração X. Geração Y. Geração Z.

ABSTRACT

This article deals with the profile of different generations, with the general objective of identifying the profile of professionals from generations X, Y and Z, their way of working, motivation for work and how leaders should manage these employees. In order to achieve the general objective, the specific objectives of identifying the profile of the professionals of the generations, identifying the way of working, identifying the motivation for the work and looking for how the leaders should manage the professionals of the generations X, Y and Z. The method has a qualitative nature, an exploratory approach and a bibliographic research strategy. The application and development of the studies in this article allows a detailed and comparative visualization between the main characteristics of each generation, the leadership style for each one and also how each generation is motivated within an organization. With this analysis it is possible to visualize the best form of management for each

¹ Doutora em Administração UCS-PUC/RS: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração: Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, marketing e planejamento estratégico. E-mail: rgilioli@terra.com.br

² Profissional de empresa privada.

generation, how each manager can enhance and find the best way of working for the employee according to their generation. Among the possible results to be achieved with this research, are the improvement in the organizational climate and improvement in performance results, which helps the company to leverage its global results.

Keywords: Generation X. Generation Y. Generation Z.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas se deparam com a missão de administrar diferentes gerações, que apresentam características diferentes, algumas com grande ritmo de mudança e acesso a informações e com novas formas de agir em uma organização, e todas essas variáveis refletem diretamente no mercado de trabalho. Em vista dessa diversidade e divergência de opiniões, os conflitos estão inseridos frequentemente na rotina das organizações. Mesmo existindo os conflitos, cada funcionário busca seu próprio crescimento individual, e as empresas devem identificar, por meio de seus líderes, a melhor forma de gerir todas as situações. (CASTRO et al. 2014).

Para Nardi et al. (2016), as empresas estão em constante evolução no estilo de gestão empresarial em função do avanço das gerações que formam a força de trabalho. Toda estrutura que vem sendo modificada está diretamente ligada ao crescimento rápido do conhecimento que evolui os perfis gerenciais e as gerações seguem o mesmo caminho pelos avanços no mercado e tecnologia. As gerações que compõe o mercado de trabalho estão integradas simultaneamente em um cenário globalizado e competitivo, as gerações X, Y e Z são as que mais estão presentes nas organizações e competem pelo reconhecimento de seus perfis.

Conforme Fantini e Souza (2015), cada geração possui atitudes específicas em função das divergências de perfis e valores. E isso influencia na motivação para o trabalho e também nas perspectivas de carreira profissional. Esses estudos das diferentes gerações são importantes para a melhorar a gestão de pessoas, visto que quando a empresa sabe o que motiva o funcionário ela pode melhorar as condições de trabalho, promovendo uma melhor satisfação das pessoas e consequente evolução dos resultados organizacionais.

Como existem tantas diversidades de problemas e estilos de gerações dentro do ambiente organizacional, o maior desafio é poder fazer uma boa gestão dessas pessoas. São ideias, formas de agir e de pensar diferentes, o que, agregando os fatores culturais de cada um, criam identidades bastante distintas, e os gestores precisam se preparar para encontrar um equilíbrio em tudo isso e não deixar causar impactos nos resultados da empresa.

O tema desse estudo foi a análise do perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z e os estilos de liderança, e foi motivado justamente para visualizar as relações das diferentes gerações com os estilos de lideranças ideais para cada situação. O foco de toda essa análise foi encontrar a melhor forma de gerir pessoas de cada geração com o maior envolvimento das equipes, reduzir conflitos e consequentemente contribuir com o resultado final da empresa.

O referencial teórico apresenta conceitos sobre motivação para o trabalho dos profissionais das gerações X, Y e Z e de que forma os líderes devem geri-los. Ainda, apresentação de um quadro resumo da forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão das gerações X, Y, Z. O método contou com natureza qualitativa, abordagem de nível exploratório e estratégia de pesquisa bibliográfica.

Os resultados alcançados com a pesquisa estão ligados diretamente com a melhor forma de gerir as diferentes situações cotidianas com pessoas distintas em uma empresa. Isso impacta positivamente de forma direta no clima da empresa, e também nos indicadores de eficiência, visto que o gestor terá uma clareza maior do potencial de cada pessoa e saberá como extrair o melhor resultado das mesmas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados o histórico, o conceito das gerações X, Y e Z e o seu perfil profissional. Ainda, conceitos sobre estilos de liderança.

2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES X, Y e Z

Segundo Elaina (2013), o termo “geração X” foi criado por um fotógrafo, Robert Capa, em 1950, na busca por caracterizar uma nova geração de pessoas que surgiria após a segunda guerra mundial. Ainda não tinha muito conhecimento sobre as características dessa geração, porém já se tinha indicativos da grandeza de talentos. A consolidação do termo geração X ainda se deu após um estudo realizado por Jane Deverson, onde fez uma matéria que revelou uma geração de jovens que não acreditavam em Deus, mantinham práticas sexuais antes do casamento e não obedeciam a regras impostas pelos pais.

Ainda para Elaina (2013), Deverson se juntou ao jornalista Charles Hamblett e escreveram um livro, chamado “*Generation X – Perfect Hits*”. A partir daí a então “Geração X” ficou ainda mais popular com um romance criado por Douglas Coupland, onde definiu a geração como “cultura acelerada”, abordando o modo como os jovens do final da década de 80 levavam suas vidas.

Conforme Loiola (2009), a geração Y foi criada em tempos de grandes avanços tecnológicos e economia estável. Essa geração é marcada por um alto grau de proteção dos pais, grande maioria da geração X. Então, essa geração cresceu no meio de muita diversidade de atividades, com muito dinamismo e rapidez para conseguirem atingir seus objetivos, e normalmente não se sujeitam as tarefas inferiores as suas capacidades. Eles sabem que as normas do passado já não se aplicam da mesma forma, querem dar sentido à vida criando suas regras.

Para Levenfus (2002), a geração Z é a geração subsequente à geração Y. Ele relata que as pessoas pertencentes a essa geração são as que nasceram a partir do ano de 1993. Segundo McCrindle (2011), em função da nova definição de um intervalo de gerações a cada 15 anos, a geração Z tem seu fim no ano de 2009, dando início a geração Alpha, a partir de 2010. Freire Filho e Lemos (2008) dizem que a geração Z têm outras nomenclaturas como Zs, Zees ou Zeds, esses nomes derivam do termo “zapear”, que é o ato de trocar o canal da televisão a todo momento. Essa geração também é denominada como “Geração Online”, “Geração Conectada”, “Geração Digital”, “Geração Net” e “Geração Pontocom”, e

internacionalmente ela é conhecida como “*Millennials*”, “*New Millennials*”, “*C Generation*” e “*iGeneration*”.

2.2 CONCEITOS, PERFIL E FORMA DE TRABALHO DA GERAÇÃO X

De acordo com Oliveira (2009), a geração X abrange os nascidos entre 1960 e 1980, e ingressaram no mercado de trabalho de 1985 a 2000. É uma geração que procura equilibrar a vida pessoal e profissional, porém normalmente desenvolve suas atividades de forma individual, ao invés de atuar em equipe.

Para Nardi et al. (2016), as principais marcas da geração X estão ligadas ao consumismo e tecnologia, onde fatores como a estabilidade, crescimento profissional e individualismo se sobrepõem aos valores pessoais e familiares. São pessoas que trabalham junto com a tecnologia na busca por igualdade de direitos, e tem a autoconfiança como uma característica forte.

Para Oliveira (2009), nessa geração as mulheres foram as primeiras a assumir papéis sociais mais autônomos. A televisão influenciou muito no contexto de educação familiar, onde os pais começaram a punir os filhos restringindo o acesso aos programas de TV, o que representava um grande castigo. Foi uma geração muito atraída por apelos consumistas, mas que presenciou muitas inovações tecnológicas, como por exemplo o surgimento do vídeo-cassete, computador pessoal, internet, dentre outras inovações que iniciaram nesse período e se mantêm numa velocidade ainda maior atualmente.

Conforme Andrade et al. (2012), as principais características dos profissionais da geração X são:

- a) busca da individualidade sem a perder a convivência em equipe;
- b) maturidade e escolha de produtos de qualidade;
- c) ruptura com as gerações anteriores;
- d) maior valor a indivíduos do sexo oposto;

- e) busca por seus direitos;
- f) respeito à família menor que o de outras gerações;
- g) procura por maior liberdade.

Ainda para Andrade et al. (2012), essa geração promoveu muitas mudanças, por serem inconformados e entusiastas eles tomaram conta de suas individualidades. Com o avanço do marketing e publicidade eles vão sendo influenciados e tomados por tudo que envolve esses avanços, tanto pessoal quanto profissionalmente. As pessoas dessa geração são os inventores das principais ferramentas de comunicação que temos atualmente, como por exemplo, o *Google*, *Amazon*, *Youtube* e a própria revolução da internet.

Em termos de forma de trabalho dos profissionais da Geração X, de acordo com Conger (1998), a geração X possui comportamentos diferentes com relação ao trabalho. O autor afirma que mesmo essa geração ser desconfiada em relação a hierarquias, eles optam e gostam do trabalho em equipe. São pessoas independentes e irreverentes, tomando como base a geração anterior. Existe facilidade para recrutá-los, porém são bem difíceis de manter no trabalho. Estão em constante procura do equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, para obter a melhor qualidade de vida possível. Tanto para tomar uma decisão de entrar ou sair de um emprego os indivíduos da geração X se baseiam nas necessidades da sua família. O autor ainda relata que essas pessoas possuem características de empreendedores, tendo ambição e querendo as coisas de forma imediata.

2.3 CONCEITOS, PERFIL E FORMA DE TRABALHO DA GERAÇÃO Y

Andrade et al. (2012) relatam que segundo especialistas na geração Y, ela é composta por jovens nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, onde possuem características muito específicas, visto que vivenciaram o início da revolução tecnológica atual quando ainda eram crianças. Para Lancaster e Stillman (2011), os jovens que integram a geração Y são os nascidos entre 1982 e 1994, onde também pode ser chamada como geração do milênio, GenNext, Geração Google, Echo Boom e até geração Tech.

Ainda para Lancaster e Stillman (2011), essa geração surgiu na era digital e democrática e presenciou as mudanças ocorridas na família tradicional. O autor diz que são jovens acostumados a pedir e ter o que querem, tomando atitudes conforme seus objetivos pessoais. Não se prendem a empregos por conforto e tem uma relação totalmente igualitária com seus gestores. Outra característica forte dessa geração é o valor dado para o aprendizado e as relações humanas. Segundo Oliveira (2009), essa geração vive a democracia, o crescimento econômico e a liberalidade na política.

Segundo Maldonado (2005), essa geração é impaciente, agitada e precisa estar conectada a tudo que está acontecendo ao seu redor. Ao contrário das antigas gerações que tiveram que se adaptar as tecnologias, essa geração surgiu nessa realidade tecnológica e desenvolveram um sistema cognitivo diferenciado, justamente por estarem com um convívio nativo com ferramentas virtuais.

De acordo com Santos (2011), os indivíduos da geração Y têm facilidade na obtenção das informações e fortemente contra as injustiças. Contudo, são pessoas impacientes, superficiais e resistentes as ordens superiores, fazendo apenas o que acham conveniente e que trará algum tipo de retorno. Têm dificuldades em aceitar alguns limites e gostam muito de *fastfoods*.

Conforme Veloso (2008 apud SANTOS, 2011), a geração Y possui um conceito de trabalho inspirado um contrato psicológico totalmente diferente ao que tinha sido definido pelas gerações anteriores. Essa geração trata o trabalho como uma geração de satisfação e constante busca de aprendizado e experiências, tendo como o salário apenas uma consequência disso tudo. Essa nova forma de ver o trabalho faz com que conceitos de carreira e crescimento profissional sejam vistos por novas perspectivas.

Dentro das organizações os indivíduos dessa geração têm a tendência de se preocuparem mais de forma individualizada com seu crescimento pessoal do que com o crescimento e gestão saudável das empresas. Em comparação as antigas gerações eles acabam misturando mais a vida pessoal com a profissional. Como

estão em constante busca de aprendizado eles optam por aprender em *networks* e em equipes, e utilizam muito a tecnologia para facilitar o aprendizado. (ANDRADE et al. 2012).

2.4 CONCEITOS, PERFIL E FORMA DE TRABALHO DA GERAÇÃO Z

Para Andrade et al. (2012) a geração Z é uma das mais recentes e contempla os indivíduos nascidos a partir da década de 90. Segundo Lancaster e Stillman (2011), a geração Z inicia em 1995 e hoje abrange os profissionais entre 20 e 25 anos de idade. Ainda para Andrade et al. (2012), os membros da geração Z são conectados, são os nativos do mundo digital, tendo uma ligação muito natural com a *internet*, *e-mails*, celulares e todas as novidades da tecnologia. O ritmo imposto pelo avanço da tecnologia é fundamental para a formação da identidade dessa geração.

Ainda com pouca experiência profissional por conta da idade, estão vivendo o período dentro da universidade, e já mostram que irão ter variados comportamentos no mundo corporativo. São pessoas individualistas, focadas no seu futuro, porém que podem ter complicações para trabalhar em grupos e devem trabalhar a paciência como um ponto de melhoria para o melhor convívio em equipe. (ANDRADE et al. 2012).

Nardi et al. (2016) relatam que esses jovens foram bastante influenciados por pelas mídias digitais, vídeo *game*, televisão, etc. Sempre ligados em muitas coisas paralelamente e fazendo várias atividades de forma automática. Normalmente os membros dessa geração não sabem dividir de forma correta as informações que estão recebendo, devido chegar em grande quantidade e a todo momento.

Lancaster e Stillman (2011) comentam que essa é uma geração silenciosa, e esses indivíduos possuem problemas de interação social. São pessoas que possuem uma alta velocidade de pensamento, porém acabam se tornando resistentes a ouvir opiniões e conselhos, normalmente tomam atitudes sem pensar no coletivo, e sim de forma imediatista e individualista.

Rech, Viêra e Anschau (2017) relatam que conforme pesquisa realizada pelo Instituto IBOPE MÍDIA (2010), os jovens da geração Z são mais focados no

empreendedorismo e não são tão ligados nas questões financeiras, sendo flexíveis para realizar as atividades de qualquer lugar, inclusive em suas próprias residências. São pessoas mais ansiosas, proativas e totalmente conectadas, e deparadas com um mercado com pouca mão de obra especializada e com cada vez mais concorrência.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para esta pesquisa, foi tomado como base um conceito genérico sobre a capacidade de liderar, que é definido abaixo, conforme Bass (1900, p.19-20):

Liderança é uma intenção entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais que do que as outras pessoas afetam os atos deles.

Conforme Melo (2004), a análise da liderança dentro de uma organização estuda o comportamento de um líder e sua ligação com a sua equipe de trabalho, a partir daí o autor explica o fato de que vários estudos sobre liderança foram direcionados para a função gerencial. Para Reddin (1970 apud MELO, 2004) o líder é uma pessoa considerada a referência para a responsabilidade de atingir os objetivos e metas traçadas. A forma de medir sua eficiência de trabalho é por meio de quanto ele consegue influenciar suas equipes na busca dessas metas.

Evidentemente se percebe que as lideranças não possuem as mesmas características e estilos. Em muitas situações os líderes adotam diferentes tipos de estilos. Dentre os principais estilos praticados estão o autoritário, o democrático e o liberal. O líder autoritário geralmente toma todas as decisões, sem o envolvimento da sua equipe, ele decide o que, e como deve ser feito. O líder democrático incentiva o trabalho da equipe, com o intuito de que cada membro da sua equipe tome suas próprias decisões. E o líder liberal deixa a equipe totalmente livre para fazer o que achar necessário, praticamente sem nenhuma intervenção (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

A liderança autocrática é uma liderança autoritária onde o líder não escuta a opinião da equipe. Ele controle e organiza de forma rígida tudo o que acontece na empresa, baseando as cobranças com ameaças e punições. A postura é completamente diretiva, só estimulada pelas realizações das atividades, sendo que não existe espaço para a criatividade e participação da equipe. Tudo isso acaba criando um ambiente tenso, causando o stress e desmotivação (BANOV, 2008).

De acordo com Faiad, Souza e Fajan (2015), na liderança democrática todos participam efetivamente nas decisões a serem tomadas e a comunicação entre o líder e sua equipe ocorre de forma agradável e eficaz. É um estilo que foi percebido em organizações com alta tecnologia e mão de obra especializada, onde existem muitas tarefas complexas. O líder apenas incentiva a participação de todos e orienta para as atividades, mas as decisões são tomadas após consenso e alinhamento de todos.

Conforme Banov (2008), na liderança liberal a atuação do líder é muito reduzida, não existindo limites ou regras, com isso as decisões podem ser tomadas pelos grupos ou membros de forma independente. Isso pode estimular o desrespeito, a confusão, a impunidade e aos poucos levando ao fracasso das empresas. Por isso é importante alguém para intermediar conflitos, impulsionar e orientar processos e auxiliar a equipe para encontrar a correta direção a ser seguida. Sem o correto acompanhamento das atividades têm-se muita perda de tempo e isso acarreta em baixa produtividade nas atividades a serem desempenhadas. Para um estilo liberal funcionar bem a equipe deve ter alto grau de maturidade e responsabilidade.

Para Melo (2014), a evolução dos estudos, mostrou que prever o sucesso de um estilo de liderança era mais difícil do que identificar sinais ou comportamentos preferidos e que toda situação ocorrida no dia a dia deveria ser considerada. Contudo, uma coisa é dizer que o sucesso da liderança depende de cada situação, e outra é ser capaz de isolar tais condições situacionais. Com isso, Melo (2013) agrupa alguns modelos propostos por alguns autores, ilustrados na Figura 1.

Figura 1 – Modelos contingenciais de liderança, autores e caracterização

Modelo	Autor	Caracterização
Fiedler	Fred Fiedler	Contempla dois tipos de comportamento do líder: orientação para tarefa e orientação para relacionamento. Presume que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Dessa forma, o líder precisaria se colocar na situação que seu estilo fosse mais eficaz, visto que o líder não pode mudar seu estilo para se ajustar a uma determinada situação.
Caminho Objetivo	Robert House	O foco do líder é apoiar sua equipe na busca das metas e direcionar os esforços para garantir que cada objetivo da organização seja atingido. Possui um comportamento motivacional, aceitado por toda a sua equipe
Participação e Liderança	Vroom e Yetton	Integra o comportamento e a participação da liderança para a tomada de decisão. Presume que o líder pode flexibilizar o seu estilo em função de diferentes situações. O modelo original contemplava cinco estilos básicos. <ol style="list-style-type: none"> 1- Autocrático I – o líder resolve o problema ou toma a decisão por si próprio; 2- Autocrático II – o líder recebe a informação necessária da sua equipe e toma a decisão por si próprio; 3- Consultador I – o líder interage sobre os problemas com os funcionários considerados relevantes, coletando ideias e sugestões, tomando a decisão final sozinho; 4- Consultador II – o líder interage sobre o problema com toda a equipe como um grupo, e toma a decisão final; 5- Grupo II – o líder interage sobre o problema com toda a equipe como um grupo e toma a decisão em equipe;
Liderança Situacional	Hersey e Blanchard	Os autores usam as mesmas dimensões de liderança presentes no modelo de Fiedler, porém combinam essas dimensões como “alto” e “baixo”, o que resulta em quatro comportamentos, que são: <ol style="list-style-type: none"> 1- Determinar – tarefa alto / relacionamento baixo; 2- Persuadir – tarefa alto / relacionamento alto; 3- Compartilhar – tarefa baixo / relacionamento alto; 4- Delegar - tarefa baixo / relacionamento baixo;

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019) baseado em Melo (2014).

Para Oliveira, Possamai e Valentina (2015), existem outros estudos que vem evidenciando o papel do seguidor na compreensão da liderança por entender que é o seguidor quem define ou reconhece a efetiva manifestação da liderança. Essas pesquisas contemplam as chamadas teorias neurocarismáticas. Para os autores, existem a liderança transacional e a transformacional. A liderança transacional tem foco nas interações entre líderes e seguidores, onde uma pessoa ganha poder de influenciar e o mantém ao longo do tempo. É um conceito fortemente ligado com a autoridade burocrática. Já a liderança transformacional vai além dos seus interesses individuais para o bem do grupo ou organização, com foco no progresso e

desenvolvimento em longo prazo, onde é baseada por carisma, motivação, estimulação intelectual e consideração individualizada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o estudo, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos.

Este estudo contou com a aplicação de um método de natureza qualitativa. A etapa de natureza qualitativa busca "investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema". (ROESCH, 1996, p. 145, 146).

A fase qualitativa teve uma abordagem de nível exploratório, pois o estudo teve como objetivo, "demonstrar a natureza do problema e sugerir novas alternativas". (KOTLER, 2000, p. 128). "Estudos exploratórios enfatizam a descoberta de novas ideias e versões a respeito de um determinado assunto". (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 20).

Ainda, na fase qualitativa, foi utilizada a estratégia de pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi & Lakatos (2006), abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto. Compõe a pesquisa bibliográfica, publicações avulsas, *sites* especializados no assunto, artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, entre outros. Também, fazem parte desta pesquisa, materiais publicados em eventos, seminários e congressos.

Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como escopo específico, o levantamento de estudos teóricos e empíricos sobre o perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z e os estilos de liderança. Também, fazem parte desta pesquisa, mais detalhadamente, o perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z; a sua forma de trabalho, sua motivação para o trabalho e de que forma os líderes devem gerir tais profissionais.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão abordados a motivação para o trabalho dos profissionais das gerações X, Y e Z e de que forma os líderes devem geri-los. Ainda, apresentação de um quadro resumo da forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão das gerações X, Y, Z.

4.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO - GERAÇÕES: X, Y e Z

Nesta fase, a revisão da literatura apresenta a motivação para o trabalho das gerações: X, Y e Z.

4.1.1 Motivação para o trabalho – Geração X

De acordo com Fantini e Souza (2015), a motivação é a força que cada indivíduo tem na busca de alcançar suas metas. Os principais pontos motivacionais estão ligados à estabilidade em um emprego, uma boa estrutura financeira, salário adequado, objetivos desafiadores, autonomia e ter a possibilidade de gerar uma boa qualidade de vida. Os princípios, valores, padrões de comportamento e a geração de cada pessoa influenciam na motivação e perspectiva da carreira profissional dentro das empresas.

A busca constante por conhecimento é uma das principais marcas da geração X. A preferência é por trabalhos estáveis e atrativos, com uma equipe ao seu redor. O sucesso é atribuído ao aprendizado obtido com o passar do tempo, e tentar e errar não são o que se espera dessa geração. Eles sempre esperam estar sendo elogiados pelo desempenho no trabalho e se colocam novos desafios para encontrar novas maneiras de fazer algo (ELAINA, 2013).

Para Santos (2013), é uma geração que é determinada por resultados, possui um olhar empreendedor e consegue se manter no mercado de forma competitiva por meio da capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias. Oliveira (2009) diz que a geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas decisões, e visa atingir a igualdade de direito e de justiça nas suas escolhas.

Conforme Bastos (2012), o que motiva os membros da geração X é ter a chance de trabalhar em algo onde tenha a liberdade, flexibilidade e criatividade para realizar as atividades de forma leve e com satisfação. São pessoas muito focadas na busca de suas vontades pessoais, por isso acabam sendo mais “egoístas”, porém sempre com um senso de justiça e igualdade.

Segundo Lombardia (2008 apud BASTOS, 2012), os conceitos de motivação estão ligados a geração X ou mesmo as anteriores, pois foram gerações que viveram uma transição de um conceito totalmente mecanicista em relação ao trabalho por uma nova forma de visualizar o que representa um emprego, de uma forma mais ampla e que não está limitada apenas a uma obrigação para sobreviver, mas também como uma forma de evolução e satisfação pessoal.

4.1.2 Motivação para o trabalho – Geração Y

A geração Y é movida por desafios e oportunidades onde o crescimento é veloz, os jovens acabam se flexibilizando e mudando o rumo conforme vê que esse crescimento não ocorrerá em pouco tempo. Com isso, o *turnover* acaba crescendo nas organizações, manter um emprego por um longo tempo na mesma empresa não está nos pensamentos dessa geração de profissionais. (OLIVEIRA, 2010).

Boog (2013) diz que é uma geração que ocupa cargos iniciais em uma estrutura organizacional, mas que tem grande potencial para assumir altos cargos de gestão em empresas tecnológicas e inovadoras. São jovens que odeiam burocracia e controle, também não gostam de rotinas e atividades repetitivas por um período muito grande. Quando o discurso não condiz com a realidade esses jovens são extremamente contra e buscam fazer as coisas do jeito que acham correto.

Para Andrade et al. (2012), esses profissionais esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, de forma virtual e cada vez mais de forma flexível. Eles gostam de trabalhar em equipe e buscam resultados em curto prazo. Em relação a forma de tratamento com a gestão é a mais categórica dentre todas as gerações, parte disso se dá ao fato da liberdade em que os pais deram na criação dos mesmos. Como sempre receberam muitos feedbacks na busca da melhoria contínua

dos seus potenciais são profissionais que tem uma forte autoestima e confiança no seu trabalho e entrega.

Como a geração Y é classificada como um grupo de pessoas mais focado no seu próprio desenvolvimento e evolução profissional do que com a empresa em si, o fator motivação para o trabalho está ligado a flexibilidade e autonomia dada a essas pessoas. Seu plano de carreira tem perspectivas em curto prazo e buscam resultados rapidamente. A importância de as organizações gerenciarem esse tipo de perfil é fundamental, para isso deve-se buscar alternativas e formas de gestão que permitam reter talentos dessa geração motivados ao exercerem suas atividades. (BASTOS, 2012).

Com base em pesquisas realizadas por Fantini e Souza (2015), a geração Y tem os fatores como estabilidade, garantia de emprego e principalmente um bom reconhecimento em termos financeiros como os principais na manutenção da motivação dentro do ambiente organizacional. Outro fator importante na motivação dessas pessoas, além do salário, é o reconhecimento por meio de um bom cargo e importância do mesmo perante a empresa.

Silva et al. (2013) realizaram entrevistas e pesquisas com mais de 100 pessoas de diferentes níveis hierárquicos e empresas no estado de São Paulo, e alguns resultados mostraram que 91% dos entrevistados consideram um ambiente aberto a propostas e ligação direta com a liderança como fatores fundamentais na geração e manutenção da motivação dentro de suas atribuições nas organizações em que trabalham. Além disso, mais de 94% dos entrevistados se motivam quando as empresas valorizam e respeitam como indivíduos com uma vida fora do trabalho.

Para Linpkin e Perrymore (2010), os membros da geração Y gostam que a gestão veja o potencial e o que esse indivíduo pode entregar no trabalho independentemente da filosofia que tenha onde o trabalho não é sua vida, mas sim faz parte do seu dia a dia. E se for necessário mudar de emprego para serem reconhecidas, essas pessoas farão, pois cresceram com esse conceito de recompensas e reconhecimento no desenvolvimento de um bom trabalho.

4.1.3 Motivação para o trabalho – Geração Z

Como resultado dos estudos e pesquisas realizados por Fantini e Souza (2015), a motivação de trabalho para os jovens da geração Z está diretamente ligada a possibilidade de realizar um trabalho de forma flexível e com a maior autonomia possível. Além desses fatores, essas pessoas buscam uma carreira sem limites organizacionais, priorizando sua qualidade de vida. E mesmo com todos esses fatores e características citados, são jovens que se planejam e tem um direcionamento para suas carreiras profissionais.

Algumas habilidades para retenção e motivação dos profissionais da geração Z são fundamentais para as organizações atualmente, dentre elas estão a constante busca por novas tecnologias, realização de treinamentos, novas políticas de benefícios e premiações e disponibilização de informações de forma atualizada em tempo real (GIL, 2001).

Os profissionais da geração Z preferem conhecer no detalhe as propostas que a organização tem para oferecer, principalmente quais os valores praticados por essa empresa que pretende ingressar, com o objetivo de verificar a afinidade dos seus valores com o da organização (INÁCIO, 2014).

Segundo Maurer (2013), os fatores motivacionais dos jovens da geração Z são semelhantes aos da geração Y, principalmente fatores que estão ligados à qualidade de vida em ambientes profissionais ou pessoais. Essa geração quer de alguma forma se mostrar útil e efetivamente fazer a diferença dentro de uma organização ou mesmo na sociedade. Eles querem promover mudanças, buscar por inovação e estar em constante aprendizado. Tudo isso favorece a vontade de permanência e aumento da motivação para realização das tarefas.

4.2 COMO AS EMPRESAS DEVEM GERIR OS PROFISSIONAIS DE CADA UMA DAS GERAÇÕES: X, Y e Z

Nesta fase, apresenta-se como as empresas devem gerir os profissionais de cada uma das gerações: X, Y e Z.

4.2.1 Forma de gestão - Geração X

Para Meyer (2014), essa geração prefere liberdade no exercício de suas atividades, não gostam de serem avaliados constantemente e de forma detalhada, mas independente disso são pessoas que gostam de conhecer o processo e estar vivenciado e participando de tudo. São motivadas quando geridas com foco em cooperação e comprometimento.

De acordo com Pires (2012), existem diversas formas de gestão envolvendo principalmente os profissionais da geração X, muitos destes carregam a forma antiga de gerenciar com poder, e como a palavra já diz, é de certa forma estar forçando alguém a realizar determinada atividade. São profissionais que tem o trabalho como uma obrigação, portanto é extremamente delicado encontrar um equilíbrio entre gerenciar com poder e ao mesmo tempo manter a equipe motivada.

No ambiente organizacional os indivíduos da geração X buscam por informalidade também uma hierarquia menos inflexível. Mesmo não seguindo muitas regras na vida particular, avaliam sua necessidade e participação no ambiente organizacional. Foram crescendo vendo a evolução do ambiente corporativo, diminuição de burocracias e quebra na estabilidade, assim o objetivo é evoluir habilidades para contribuir com a manutenção de empregos. O foco dado aos profissionais dessa gestão é estar atento a ações para potencializar os resultados. (OLIVEIRA, 2009).

4.2.2 Forma de gestão - Geração Y

Segundo Meyer (2014), como a geração Y se guia por meio de orientações específicas na realização de qualquer atividade, gostam de receber o feedback, entender o “porquê” de cada situação. São pessoas que valorizam muito o resultado final de uma atividade ou processo com base em decisões próprias. Visto isso, a gestão deve ter a flexibilidade de gerir esse profissional de forma muito cautelosa, pois normalmente são pessoas que agem e tomam decisões de forma individual.

A geração Y é gerida com autoridade, mas de forma leve, são profissionais que exercem suas tarefas por vontade própria, mas quem são influenciados positivamente por seus gestores. As relações num ambiente de trabalho estão crescendo cada vez mais, portanto essa geração quer mais do que apenas seu salário mensalmente, mas sim evoluir profissionalmente ampliando seu *network*. (PIRES, 2012).

De acordo com Castro et al. (2014), os gestores devem promover atividades desafiadoras, sem ensinar como fazer, apenas sugerindo apoio de profissionais mais experientes se caso necessário. Esse tipo de gestão faz com que essas pessoas se sintam envolvidas e motivadas dentro da empresa. Para isso, o líder deve ter um perfil tanto liberal quanto democrático, para saber dar autonomia e envolver na tomada de decisão. O líder precisa saber identificar as características e personalidades de cada um para melhor encaixar e desenvolver cada perfil profissional.

4.2.3 Forma de gestão - Geração Z

Segundo Amaro (2018), para uma boa gestão dos jovens dessa geração os gestores devem saber regular sua autoridade e saber elogiar sem exageros. É necessário criar um ambiente de trabalho leve, onde essas pessoas se sintam confortáveis, proporcionando o que eles precisam para desempenhar o seu trabalho da forma mais eficiente possível. Para isso é necessário que o líder seja forte no sentido de não transparecer toda sua autoridade e não tornar o trabalho uma brincadeira ou esquecer dos problemas. Esse líder deve trabalhar com as regras transparentes, explicando os deveres e benefícios, deixando tudo equilibrado.

Ainda para Amaro (2018), os jovens precisam de orientação, direcionamento e suporte ao longo do período de trabalho numa organização. Existem nove estratégias para gerenciar os jovens da geração Z:

- a) Se comunicar com transparência e sinceridade;
- b) Agilizar as tarefas;
- c) Manter a postura firme;

- d) Explicar a situação atual e sua importância e papel na organização;
- e) Demonstrar a importância do cliente;
- f) Ensinar o autogerenciamento;
- g) Mostrar como será o método de gestão aplicados a eles;
- h) Valorizar os melhores jovens diariamente;
- i) Criar uma nova geração de líderes.

A geração Z está se inserindo nas organizações quando as mesmas têm muito a contribuir, mas também muito a absorver desses jovens. A melhor forma de gerir os pertencentes a esse grupo é liberando espaço e promover a inovação. Com isso, tanto empresa quanto funcionário acabam evoluindo juntos, focando na solução de problemas e conseqüentemente alavancando os resultados. (CARVALHO, 2019).

4.3 QUADROS RESUMO DA FORMA DE TRABALHO, MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO, ESTILO DE LIDERANÇA E FORMA DE GESTÃO DAS GERAÇÕES X, Y, Z

Nesta seção estão apresentados quadros resumo com a forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão das gerações X, Y, Z.

Quadro 1 - Quadro resumo da forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão da geração X

Geração X	
Forma de trabalho da geração X	Gostam de trabalhar em equipe, possuem certa desconfiança em relação a hierarquias. São independentes e irreverentes. Buscam equilibrar a vida profissional com a pessoal, querendo uma constante melhora na qualidade de vida. O quesito “família” pesa muito forte nas decisões a serem tomadas. Busca pelo empreendedorismo em função da ambição e desejos de evolução.
Motivação para o trabalho dos profissionais da geração X	Determinação por atingimento de metas. Estabilidade em um emprego, boa estrutura financeira, salário adequado, autonomia na execução de tarefas. Busca constante por novos conhecimentos. Elogios e reconhecimentos por bons resultados fazem com que esses profissionais se sintam envolvidos e se mantenham motivados. Novas tecnologias fascinam e cativam esses profissionais. Chance de trabalhar com autonomia e liberdade.

Estilo de liderança apropriado para gerir a geração X	Devem encontrar um equilíbrio entre gerenciar com poder e manter a equipe motivada. Nesse contexto, acredito que o estilo de liderança transacional deve ser o melhor estilo a ser aplicado para essa geração.
Forma de gestão (como as empresas devem gerir os profissionais da geração X)	Como preferem a liberdade, não gostam de serem avaliados a todo tempo, deve-se gerir com foco em cooperação e comprometimento. O foco dado aos profissionais dessa gestão é estar atento a ações para potencializar os resultados.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 2 - Quadro resumo da forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão da geração Y

Geração Y	
Forma de trabalho da geração Y	Trabalho é visto como uma satisfação, onde buscam constantemente o aprendizado e novas experiências e o salário é apenas o resultado de tudo isso. Dessa forma, a carreira e o crescimento profissional são vistos sob um novo olhar. Esses jovens normalmente se preocupam muito com seu próprio crescimento profissional do que com a empresa como um todo. Misturam situações pessoais com profissionais. Utilizam a tecnologia para contribuir com o aprendizado.
Motivação para o trabalho dos profissionais da geração Y	Desafios e novas oportunidades de crescimento rápido. Flexibilidade para novos empregos em função de potenciais chances de crescimento. Esperam trabalhar a qualquer momento com muita flexibilidade. Resultados a curto prazo impulsionam a vontade de continuar produzindo. Estabilidade, garantia de emprego, bom reconhecimento financeiro e um bom cargo. Valorizam quando a gestão reconhece seu potencial e valorizam sua entrega.
Estilo de liderança apropriado para gerir a geração Y	A liderança democrática pode ser um bom estilo a ser utilizado para os jovens da gestão Y, visto que os mesmos têm a liberdade de tomar suas próprias decisões, mas sob influência da gestão.
Forma de gestão (como as empresas devem gerir os profissionais da geração Y)	Gostam de receber <i>feedback</i> e valorizam muito o resultado final de um trabalho. É fundamental que a gestão tenha a flexibilidade de gerir esse profissional com muito equilíbrio, tendo autoridade e sendo leve ao mesmo tempo, visto que são pessoas que executam as atividades por vontade própria, mas sob grande influência da gestão.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 3 - Quadro resumo da forma de trabalho, motivação para o trabalho, estilo de liderança e forma de gestão da geração Z

Geração Z	
Forma de trabalho da geração Z	Individualistas, focadas no futuro, dificuldades de trabalhar em equipe. Devem exercitar a paciência para poder administrar as situações cotidianas no mundo corporativo. Estão conectados em muitos assuntos paralelamente, fazendo as coisas de forma automática. Não classificam muito bem as informações que recebem.
Motivação para o trabalho dos profissionais da geração Z	Flexibilidade e autonomia, carreira sem limites organizacionais, valorização da qualidade de vida, novas tecnologias, realização de treinamentos e políticas de benefícios são outros fatores motivacionais para esses jovens. Avaliam a ligação entre os valores da organização com seus próprios valores.

Estilo de liderança apropriado para gerir a geração Z	A liderança transformacional pode se encaixar bem para esses jovens, onde foca-se no progresso e desenvolvimento a longo prazo. O líder tem o papel de estimular o poder intelectual, valorização individualizada e baseia seu estilo em carisma e motivação.
Forma de gestão (como as empresas devem gerir os profissionais da geração Z)	Equilíbrio entre autoridade e elogios. Proporcionar conforto para estimular a melhor eficiência e produtividade nas atividades a serem desempenhadas. O gestor deve trabalhar com as regras transparentes, explicando os deveres e benefícios. Liberar espaço e promover a inovação.

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa desse estudo era identificar qual o perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z, sua forma e motivação para o trabalho e como os líderes devem gerir estes empregados. Para responder a esse problema foi levantada base conceitual de cada geração e seus perfis, assim como dos estilos de liderança existentes nas organizações.

Após realizar-se a base conceitual, foi possível analisar quais os fatores motivacionais de cada geração e também detalhar a forma de gestão mais adequada para cada perfil. Com isso, foi possível analisar de forma detalhada como os líderes devem se posicionar e gerir perante a grande diversidade de estilos devido as diferentes gerações.

O principal resultado esperado com essa pesquisa é impulsionar os resultados das organizações por meio da contribuição que o estudo pode dar para os gestores que realizarem a leitura e se aprofundarem no tema. Com as possíveis melhorias no método de gestão, tendo o discernimento correto de como gerir cada geração, é possível melhorar o clima organizacional, aumentar a vontade do colaborador em contribuir com a empresa e conseqüentemente aumentar a produtividade.

No decorrer da pesquisa, foi possível descobrir e analisar pequenas situações cotidianas no ambiente de trabalho do autor do presente estudo. Percebe-se claramente os diferentes métodos que o gestor do setor em questão aplica para cada funcionário na sua equipe. Em conversas rápidas com ele, foi possível

entender que cada funcionário tem que ter uma forma de abordagem e também procurar encontrar as atividades em que o mesmo apresentar maior produtividade de acordo com seu perfil.

Como já visualizado, as implicações práticas e acadêmicas com a realização desse estudo são muito importantes, primeiramente para a ampliação do conhecimento, mas mais do que isso, é poder converter todo o conhecimento em mudanças de atitudes e hábitos de todos dentro de uma organização. Essas mudanças partem da alta gestão e devem ser disseminadas para cada funcionário, fazendo com que vá se cultivando uma nova cultura organizacional.

Considerando o atingimento do objetivo geral e específicos dessa pesquisa, percebe-se que é uma análise que não terá um final com o que foi pesquisado até o presente momento. Com toda a evolução e transformação que estamos passando nos últimos anos, as gerações estão ficando cada vez mais dinâmicas e com mudanças constantes na forma de pensar e agir.

Um exemplo dessa evolução é de que, depois da geração Z, a última estudada nessa pesquisa, já está se desenvolvendo a geração Alpha, que logo estará se inserindo no mercado de trabalho e novos pesquisadores vão precisar trabalhar e detalhar o perfil desses jovens e posicionamento da liderança para continuar a encontrar a melhor forma de gerir e contribuir com os ganhos mútuos entre empresa e funcionário.

REFERÊNCIAS

AMARO, Mariana. **Saiba como gerenciar profissionais da geração Z**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/saiba-como-gerenciar-profissionais-da-geracao-z/>>. Acesso em: 22 ago.2019.

ANDRADE, Sanete Irani de. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. **9º CONTECSI**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3458/1960>>. Acesso em: 30 mai.2019.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.

BASS, B.M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** New York: The Free Press, 1990.

BASTOS, Rosaria. **Geração “x” e “y”.** 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/geracao-x-e-y>>. Acesso em: 27 jul.2019.

BOOG, G. **O choque das gerações baby boomers, x e y: como sair desta?.** 2013. Disponível em: <<http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

CARVALHO, Joel. **O papel do líder na geração Z.** 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-l%C3%AAdder-na-gera%C3%A7%C3%A3o-z>>. Acesso em: 04 set. 2019.

CASTRO, Carolina O. et al. **Relação mais efetiva da liderança com as gerações para obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências.** 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320403.pdf>>. Acesso em: 30 mai.2019.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998. Disponível em: <<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/Texto%20%20-%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20X.pdf>>. Acesso em: 02 jun.2019.

ELAINA, J. **Geração X.** 2013. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/geracao-x/>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

FAIAD, Patrícia V; SOUZA, Dércia A; FAJAN, Fernanda D. **Estilos de liderança: uma análise no setor de call center de uma empresa de varejo.** 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2019.

FANTINI, Carolina A; SOUZA, Naiara S. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional.** 2015. Disponível em: < <http://oaji.net/articles/2017/5879-1523908153.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2019.

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo.** São Paulo vol. 5 n 13 pag. 11-25, julho de 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

INÁCIO, Allan E. P. **Os desafios da nova gestão diante a geração Z.** 2014. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/os-desafios-da->

nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou/> . Acesso em: 01 jul.2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEVENFUS, R. S. Geração Zapping e o sujeito da orientação vocacional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação vocacional/ocupacional, novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**, n. 219, out. 2009.

MALDONADO, Maria Tereza. **A Geração Y no trabalho**: um desafio para gestores. 2019. Disponível em: <<https://www.psicologiasdobrasil.com.br/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores/>>. Acesso em: 31 mai.2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAURER, André L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/554>>. Acesso em: 05 ago.2019.

McCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ**: Understanding global Generations. Sydney: UNSW Press, 2011.

MELO, Eleuní. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. 2004. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003>. Acesso em: 21 jul.2019.

MELO. Eleuní. A.A. **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MELO, Luisa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. EXAME, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes>>. Acesso em: 31 de maio de 2019.

MENDONÇA, Heloísa. **Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas.** El País. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html> Acesso em 02 jun.2019.

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?**. 2014. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>>. Acesso em: 04 set. 2019.

NARDI, Antonio. et al. **O perfil das gerações X, Y e Z.** 2016. Disponível em: <<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista7/3.pdf>>. Acesso em 01 jun.2019.

OLIVEIRA, Marco A; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis V.O.D. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado,** 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000200379&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 jul. 2019.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.

PIRES, Jorge. **Liderança: Geração X vs Geração Y.**2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-geracao-x-vs-geracao-y>>. Acesso em: 04 set. 2019.

RECH, Isabella M; VIÊRA, Marivone M; ANSCHAU, Cleusa T. **Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais.** 2017. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223/199>>. Acesso em: 01 jul.2019.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Cristiane F. et al. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers.** 2011. Disponível em: <<https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>>. Acesso em: 27 mai.2019.

SANTOS, Isabela C. et al. **Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho**: uma breve análise sobre os Baby Boomers e gerações subsequentes. 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/4776/477647158002/>>. Acesso em: 29 mai.2019.

SILVA, Renata L. et al. **Motivação da geração Y no trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://www.umc.br/artigoscientificos/art-cient-0040.pdf>>. Acesso em: 27 jul.2019.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.