

LIDERANÇA EM FACE DAS GERAÇÕES Y E Z

LEADERSHIP IN THE FACE OF GENERATIONS Y AND Z

Jean Ricardo Bodenmuller¹
Everaldo da Silva²

RESUMO: A Geração Y é constituída de pessoas nascidas entre os anos de 1980 e 1990 e a geração Z é formada por pessoas nascidas entre 1990 até 2010. Essas gerações são marcadas pelo surgimento da tecnologia e seu avanço constante. A geração Y é uma geração frágil, que sabe lidar com várias situações ao mesmo tempo, também é uma geração criada em tempos de grandes evoluções tecnológicas. Diferente da geração Y que nasceram junto com as mudanças tecnológicas, a geração Z nunca viu barreiras ante as comunicações e distribuição das informações. Este artigo tem por objetivo descrever os conceitos sobre liderança e as gerações Y e Z. Para esse intento utilizamos a pesquisa bibliográfica. A liderança hoje está dividida em três estilos que são: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Consideramos que os talentos da geração Y estão invadindo o mercado de trabalho e cabe aos seus líderes a responsabilidade de orientá-los para que possam desempenhar o seu melhor potencial, mas infelizmente essa realidade está bem distante. Já os profissionais com cerca de 20 anos, da geração Z, que começam a entrar no mercado de trabalho agora, encontram um ambiente de recursos limitados, maiores exigências e menos recompensas, saturado de pessoas que precisarão trabalhar por muito tempo eles foram criados em uma era de mudanças profundas e ansiedade perpétua.

Palavras-chave: Gerações. Liderança. Tecnologia.

ABSTRACT: Generation Y consists of people born between the years of 1980 and 1990 and generation Z is formed by people born between 1990 until 2010. These generations are marked by the emergence of technology and its constant advance. Generation Y is a fragile generation, which knows how to handle various situations at the same time, is also a generation created in times of great technological evolutions. Unlike generation Y that were born along with the technological changes, the generation Z never saw barriers before the communications and distribution of the information. This article aims to describe the concepts about leadership and the generations Y and Z. For this purpose we use bibliographical research. Leadership today is divided into three styles that are: Authoritarian (or autocratic), liberal and Democratic. We believe that the talents of Generation Y are invading the labor market and it is their leaders' responsibility to

¹Graduado em Gestão Comercial (UNIFEBE). Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching (UNIFEBE). E-mail: jeanricardob@gmail.com

²Profissional Tecnólogo em Processos Gerenciais. Cientista Social. Mestre em Desenvolvimento Regional(FURB). Doutor em Sociologia Política. (UFSC). E-mail: prof.evesilva@gmail.com

guide them so that they can realize their best potential, but unfortunately this reality is far away. But professionals in their 20s, the Z-Generation, who are starting to enter the job market now, find an environment of limited resources, greater demands and fewer rewards, saturated with people who will need to work for a long time, era of profound changes and perpetual anxiety.

Keywords: Generations. Leadership. Technology.

1 INTRODUÇÃO

As gerações que integram o mercado de trabalho interagem simultaneamente em um mundo globalizado, algumas se adaptam e outras são advindas dessa nova era abundante de informações e habilidades.

As gerações dos *Baby Boomers*, X e Y são as que estão mais presentes nas organizações. Entretanto, o abandono cada vez mais comum das estruturas hierárquicas pelas empresas cede espaço para os perfis de gerações que possuem maior capacidade de adaptação, que não valorizam apenas cargos, salários e completa dedicação do funcionário, mas a capacidade de gerenciar suas próprias competências e saber aplicá-las de forma dinâmica.

A necessidade de entender os tipos de gerações Y e Z é importante para todos que trabalham diretamente com gestão de pessoas, pois é preciso entender os anseios que cada geração tem a fim de facilitar o desenvolvimento das suas carreiras e a prosperidade nos negócios.

Para entender a necessidade de adaptação que as mudanças relacionadas aos perfis que integram as empresas impõem, é fundamental estarmos atentos às novas gerações que revolucionaram o mercado de trabalho, no caso Y e Z.

Este artigo tem por objetivo descrever os conceitos sobre liderança e as gerações Y e Z. Para esse intento utilizamos a pesquisa bibliográfica, com foco no ato de ler, relacionar e fichar as contribuições científicas dos temas aqui apresentados: liderança, geração Y e Z.

O artigo está dividido em cinco partes, a primeira fala sobre a Geração Y, a segunda fala sobre a Geração Y no mundo do trabalho, a terceira sobre Geração Z, a

quarta parte sobre as perspectivas da geração z no mundo do trabalho e a última parte fala sobre a Liderança em tempos de gerações Y e da futura Z.

2 A GERAÇÃO Y

A Geração Y conhecida também como Geração Milênio e Geração digitação, é constituída por pessoas que nasceram entre o ano de 1980 e 1990, se tornando adulto ou adolescente na virada do milênio. (GOMES, 2014).

Para Oliveira (2009), a geração "Y" são os filhos dos Baby Boomers e dos primeiros membros da Geração "X", os mais novos ainda estão saindo da adolescência e os mais velhos ainda não chegaram aos trinta anos. Essa geração não viveu nenhuma grande ruptura social, vivem a democracia, a liberdade política e prosperidade econômica.

É uma geração muito ágil que consegue lidar com várias situações ao mesmo tempo e sem perder o foco, uma geração criada em tempos de grandes evoluções tecnológicas e que também foram muito mimadas pelos seus pais quando ainda crianças, pois muitos de seus pais vieram de épocas de muitas crises e grandes taxas de desempregos. Logo, pode-se dizer que essa geração foi criada no meio de muitos estímulos, ações e tarefas múltiplas. São pessoas acostumadas a conseguirem com rapidez o que querem e raramente se sujeitam a trabalhar em atividades subalternas quando iniciam suas carreias profissionais.

Com diversidade tecnológica entre muitas empresas, surgiu o barateamento e a facilidade em ter acessos a itens de última geração dos smartphones, que são usadas para muitas finalidades além de fazer e receber ligações. Assim, este grupo que está em busca de informações e novidades viraram alvos de empresas que ofertam serviços tecnológicos. Mesmo sendo uma geração curiosa e que se preocupam com a sociedade eles nasceram em uma época de mudanças de ideologias políticas, existenciais e também inseridos em uma cultura de individualismo extremo e competitividade. (MALAGOLA,2016).

Alguns pontos a serem melhorados da Geração Y são a ansiedade, o imediatismo e fato de não saberem lidar com as crises de mercado. Outro ponto a se

destacar é a insatisfação profissional caso ele não receba promoção após o primeiro ano na empresa na qual trabalha. (MARQUES, 2016).

2.1 A GERAÇÃO Y NO MUNDO DO TRABALHO

Desde muito jovem a geração Y já tem uma grande familiarização com a tecnologia e convivem bem pela grande massa de informações que se têm disponível e manuseiam com facilidade os recursos tecnológicos, fazendo com que consigam as informações que precisam facilmente e se não conseguem eles as formulam.

Oliveira (2010) explica o batismo dessa geração pelo fato de que durante esse período, a antiga União Soviética, que costumava escolher a primeira letra do nome dos bebês que 30 nasciam nos países comunistas, havia definido a letra Y. Essa letra foi usada pelos estudiosos para designar as pessoas nascidas durante esses anos.

A geração Y é mais individualista que os das gerações anteriores e reivindicam a autonomia em suas opiniões e atuações, situando seu âmbito pessoal acima das considerações de ordem laboral ou social. (LOMBARDIA, 2008, p. 5).

As frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Nisso reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia. (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 3)

Com a chegada da geração Y no mercado de trabalho, muitos conceitos foram quebrados, antigamente se prezava pelo longo período trabalhando em uma mesma empresa, às vezes até se aposentado nela. Esse foi um conceito que mudou devido eles essa geração estar sempre em busca de inovações e crescimentos, mesmo que para isso eles têm que mudar de emprego.

Uma das características mais marcante do jovem da Geração Y é a sua facilidade para se adaptar às novas tecnologias, assim como de estar envolvido em diversas atividades ao mesmo tempo, sem que isto prejudique seu desempenho. “Os jovens da geração Y estão acostumados com multiprocessamentos e multitarefas, e são mais eficientes nessa área do que qualquer outra geração. Sentem-se muito à

vontade recebendo e enviando diversas formas de informação simultaneamente.” (LIPKIN, PERRYMORE, 2010, p. 105).

Além de dominarem as tecnologias, não se contentam com os desafios propostos, sempre querem mais, motivo para não permanecerem nas empresas em que trabalham. Segundo Gonçalves (2011, p.4) “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”.

No entendimento de Lombardia (2008, p.4) as pessoas pertinentes a essa geração são “conservadores, materialistas e possui aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”.

Oliveira (2012, p. 102) explica que os jovens da Geração Y são mais pragmáticos e não se apegam aos valores que serviram de referência para a criação da realidade atual. Estão sempre buscando desafios e esperam receber feedback com muita rapidez. Surpreendem líderes ao ignorar os padrões conhecidos, principalmente quando apresentam um bom desempenho no estudo, no trabalho ou em seu estilo de vida, enquanto escutam música e navegam em redes sociais.

Um dos maiores desafios do mercado de trabalho hoje é entender o perfil e a motivação profissional da geração Y. Ao mesmo tempo que as empresas buscam esse perfil profissional se deparam com a necessidade de conhecer os valores desses profissionais, que as vezes são motivados pelos desafios apresentados ou pelo crescimento futuro, e, não somente pela questão financeira. Outro fator que faz a diferença para esses profissionais são o ambiente de trabalho menos formal, que priorize as ideias além da meritocracia e incentivo da atualização profissional, através de cursos e capacitações.

Lipkin e Perrymore (2010, p. 69) afirmam que

a capacidade de Geração Y de ser motivada por fatores internos foi afetada pelo movimento de auto inflação. Os jovens dessa geração cresceram ouvindo elogios em casa, na escola e em sua comunidade. O foco eram as recompensas e as vitórias, geralmente sem merecimento, no lugar da crítica construtiva e do aprendizado.

Essa é uma geração composta por profissionais que vão gerar cada vez mais benefícios e lucros para as empresas criativas e avançadas. Serão colaboradores com

planos de permanecer por muito tempo nas empresas, desde que possam exercer suas funções com autonomia e que tenham espaço para crescimento e para expor suas ideias.

3 GERAÇÃO Z

A geração Z é formada por pessoas que nasceram na chegada da internet e do crescimento das novas tecnologias digitais como smartphones, videogames e computadores mais rápidos. As pessoas dessa geração não conseguem se imaginar vivendo em um mundo que não estejam conectados ou em um ambiente online com trocas instantâneas de informações.

Nascidos a partir de meados de 1990 são representados pela letra “Z” em referência ao tema Zapear, conhecidos como a geração do imediatismo e que dominam as mídias digitais. Conhecidos como multitarefas pois, podem estar conectados na web, ouvindo músicas com fones de ouvidos, elaborando trabalhos escolares, e conversando com alguém que esteja próximo, realizando todas estas atividades ao mesmo tempo (BUBLITZ, 2012).

Além do domínio da tecnologia, são conhecidos por serem mais críticos, exigentes, autodidatas e não gostam de seguir hierarquias ou acham esse tipo de coisa desnecessária, na maioria dos casos. Pois, ainda Bublitz (2012) comenta que como vive em um ambiente de games digitais que tudo acontece rapidamente, pode tornar um profissional impaciente, com ansiedade incontrolável a ponto de não se adaptar à realidade corporativa.

O atual cenário mercadológico, onde se somam a carência de mão de obra qualificada e a ansiedade tecnológica e digital de uma nova geração, vemos desapontar um novo perfil de ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2004) “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudança cultural e comportamental transformando o papel das pessoas que dela participam”.

Para Domingues (2002, p.70), “gerações se definem primeiramente por compartilharem uma posição biológica – nascimento e morte”. No entanto, não podem ser reduzidas a apenas isso, como o autor mesmo coloca esse ponto de vista

meramente biológico soa estranho atualmente, “uma vez que a construção social das identidades é fenômeno amplamente estabelecido nas ciências sociais” (DOMINGUES, 2002, p.77).

Socialmente, portanto, as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos – ou, mais frequentemente, quando lentos e catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural – tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado (FEIXA, 2010; LECCARDI, 2010, p. 191).

De acordo com Weller (2010) mesmo os indivíduos nascendo em um contexto social idêntico, eles possuirão ações e estilos de vidas distintos, sendo assim, para este o meio social não é puramente determinante para a construção de grupos geracionais. No entanto, ele lembra também que

a forma como grupos de uma mesma conexão geracional lida com os fatos históricos vividos por sua geração (por exemplo, a ditadura militar no Brasil), fará surgir distintas unidades geracionais no âmbito da mesma conexão geracional. (WELLER, 2010, p. 215).

Com base nessas preposições é possível observar que as gerações estão cada vez mais subdivididas em classes, gêneros e raças distintas. Tão logo multiplicam-se os grupos e tribos simbolizados por suas preferências estéticas, comportamentos e valores por vezes muito semelhantes e relacionados com o contexto histórico em que cresceram.

3.1 PERSPECTIVAS DA GERAÇÃO Z NO MUNDO DO TRABALHO

A geração Z é formada por pessoas ainda muito jovem que nasceram e cresceram em um período marcado pelo rápido desenvolvimento tecnológico, que produz novidades que se torna cada vez mais acessíveis para a população. E assim

como aconteceu com a geração X ou Y, os nascidos ao longo da década de 1990 tem atributos comportamentais que refletem as características saídas desse e de períodos posteriores e possuem propriedades que se estendem para as atividades profissionais desempenhadas, contribuindo para o estabelecimento de novos padrões de atuação no mercado de trabalho.

Conforme Pereira e Blanes (2014) a Geração Z possui perfil individualista e, portanto, preferem trabalhar e resolver problemas sozinhos, ainda complementa afirmando que no meio Evento: XXIII Jornada de Pesquisa organizacional, um líder deve ter a habilidade de identificar o melhor de cada profissional que compõe a sua equipe e oferecer treinamentos para aprimorar essas habilidades.

Imerso desde cedo no mundo da tecnologia em que a comunicação a distância se dá em tempo real, por meio de vários recursos multimedíacos, a geração Z tende a trabalhar em um ritmo mais acelerado. Dependendo do ritmo das atividades desempenhadas na empresa, essa mesma rapidez também pode gerar posturas imediatistas, impacientes ou mesmo intolerantes no ambiente de trabalho por parte desses jovens profissionais. Por outro lado, eles tendem a aceitar melhor os desafios e trabalham com maior desenvoltura para tentar superar os empecilhos de maneira eficiente.

A geração Z trouxe mudanças benéficas e desafios para as empresas. O dinamismo, a flexibilidade e a interatividade desses profissionais podem contribuir muito para o aumento da produtividade do negócio. Além disso, o manejo habilidoso de diferentes ferramentas tecnológicas tende a aperfeiçoar a comunicação e o desempenho de tarefas no trabalho. O principal desafio ocasionado por essa nova geração é a possibilidade do aumento da rotatividade de profissionais, o que costuma gerar custos mais altos, inclusive pelo investimento de tempo em treinamento por parte das empresas. Uma tendência que pode melhorar esse cenário é a adoção do trabalho com equipes temporárias para a realização de projetos pontuais.

Neste viés, Sanchez (2017) considera em seu trabalho que a Geração Z possui um perfil mais empreendedor e se interessa em conhecer a razão de desempenharem suas atividades, ou seja, precisam de um sentido para o trabalho. Entretanto, Pereira e Blanes (2014) afirmam que em razão da gama de opções em relação às profissões, os

jovens tanto da Geração Z como da Geração Y, possuem dificuldade em fazer escolhas, o que pode ser evidenciado através dos 32% dos respondentes, que estavam indiferentes frente à pergunta realizada, caracterizando um sentimento de dúvida em relação à profissão a se seguir.

Considerando que essa geração está iniciando no mercado de trabalho as empresas precisam estar preparadas para receber esses profissionais e para isso é necessário ser criado novos modelos de lideranças, assim como novas estratégias motivacionais passando pelo uso da tecnologia e de técnicas dinâmicas, como a formação de equipes temporárias e o estabelecimento de metas em curto prazo, estimulem a atuação dos jovens nas organizações. Para isso não é recomendado apenas oferecer salários atrativos e planos de carreira promissores, mas principalmente estabelecer metas com intervalos menores entre um degrau e outro. Assim é possível se mover mais rapidamente na empresa, crescendo sempre.

Também é visível que, apesar da dificuldade destes jovens em escolher um caminho profissional a seguir, os mesmos estão buscando por formação e conhecimento (PEREIRA; BLANES, 2014).

A adaptação ainda deve considerar estratégias de concentração nas atividades profissionais, com as empresas buscando meios de fazer com que os jovens dessa geração mantenham o foco no ambiente de trabalho. Afinal, uma característica marcante dessa geração tende a ser a dispersão graças à sua grande familiaridade com os recursos tecnológicos.

4 A LÍDERANÇA EM TEMPOS DE GERAÇÕES Y E DA FUTURA Z

Liderar é o ato e a capacidade de influenciar pessoas que estão a sua volta a exercerem atividades propostas, da melhor forma possível, garantindo assim a cooperação, bem como o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. (WRIGHT, 2011)

A liderança é necessária em todos os níveis organizacionais e áreas funcionais. Wright (2011) comenta que os gestores dos níveis mais elevados nas empresas, são os principais responsáveis pelo desempenho organizacional, e aponta ainda que a

liderança estratégica é cada vez mais importante nas instituições. Contudo, existem fatores a serem considerados tais como mudanças ambientais, novas tendências de mercado, alterações de classe econômica e da estrutura do setor onde a organização está inserida, políticas governamentais, inovação tecnológica, dentre muitos outros que podem influenciar nos resultados da organização.

Já Tzu (2005) cita que “Em geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. Depende somente da organização”, isso infere que a capacidade de liderar independe do tamanho da equipe, mas sim da maneira como as executa.

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

Para que o líder possa exercer seu papel é necessário identificar qual o seu tipo de lideranças para que possa se preparar para trabalhar de melhor forma com seus colaboradores.

O líder autocrático determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

O líder Democrático assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de

trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho. (FACHADA, 2003).

Por último, tem o líder liberal, também denominado Laissez-Faire, é o líder que não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança. (FACHADA, 2003).

Os líderes que quiserem reter seus talentos e gerar um bom ambiente de trabalho diante dos desafios de gerações diferentes precisam identificar seu tipo de gestão e avaliar quais itens precisam desenvolver para que seu papel seja eficaz.

Cada uma das gerações nascerem e cresceram em períodos diferentes da história vivenciando momentos e formas de pensamentos que os fazem apresentar características e comportamentos distintos, com valores e estilos de comunicação muitas vezes conflitantes. (JUNIOR 2017).

As gerações Y e Z estão cada vez mais criteriosas quando se trata do mercado de trabalho, estão sempre em busca de empresas mais ligadas a tecnologias, mais especificamente a internet, pois são empresas com características peculiares, com pessoas jovens em posições relevantes e, muitas vezes, com salários altos. Isso é resultado do avanço tecnológico dos últimos anos e do fato de as gerações Y e Z que nasceram conectadas terem alcançado a idade para trabalhar, produzir e consumir. (AMARO 2018).

As equipes hoje são multiculturais e compostas principalmente por todas as gerações: Baby boomers, X, Y e Z. E o líder precisa ter habilidades para lidar com

tantos comportamentos, valores, pensamentos e idades diferentes. Este é o desafio do gestor do presente e do futuro. Enquanto que a Y e Z não tem paciência com os babyboomers que tem dificuldade em lidar com a tecnologia e eles também detestam reuniões longas. Este é o desafio do líder para lidar com as diferentes gerações no mundo. (OLIVEIRA 2015).

A geração Y hoje é 48% do universo profissional, eles não aceitam qualquer trabalho, qualquer projeto e nem qualquer líder apenas por dinheiro, eles ocupam seus lugares e avançam rapidamente e mudam a cultura no interior da empresa, as outras gerações tiveram que se adaptar a eles. (WEIGEL 2017).

A Geração Y nas empresas vai muito além da sua facilidade em lidar com as tecnologias, apesar de jovens, eles têm um papel importante na vida da organização ou do setor em que trabalham. São enérgicos e criativos, estão sempre em busca de novos desafios e, quando estes podem mudar de alguma forma a rotina estabelecida, não hesitam em desenvolver diversas atividades ao mesmo tempo, mesmo que fiquem sobrecarregados em algum momento. (WEIGEL 2017).

Os jovens Y estão no mercado de trabalho em busca de ascensão profissional, mas não se esquecem da qualidade de vida e do aprendizado nas atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, conseguem lidar muito bem com esses dois aspectos, por isso, muitas vezes são vistos como pessoas com pouco comprometimento ou até mesmo ignorantes no mundo dos negócios. (MARTINS 2015).

Para a geração Y o mundo gira muito rápido, o conhecimento recebido nas escolas e universidades já não são o suficiente para ar conta da realidade que se relacionam no cotidiano, as crenças e valores são outros, assim como suas aspirações e desejos. Eles são impacientes, egoístas e creditam saber tudo, isso os faz mais autossuficientes e autoconfiantes. Eles querem resultados rápidos e sem muito esforço, o que redeu a eles o apelido de “preguiçosos”. (CLARO 2019)

Para Chiavenato (2010, p.177), “as empresas bem-sucedidas estão adotando cultura não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários”. É necessário aliar o espírito inovador dos jovens da geração Y a maturidade dos demais para que possam ter sinergia e, em razão disso favorecer o desempenho das atividades na organização.

Os Ys são totalmente diferentes dos seus pais e colocam em xeque mate muitos líderes despreparados para compreender suas características e necessidades e pouco dispostos a flexibilizar seus pontos de vista ou mudar suas crenças e atitudes. É preciso lidar com naturalidade com eles de igual para igual, se aproximar e conectar a eles de um jeito especial, buscar compreender suas necessidades e visão através da escuta. (CLARO 2019)

Os talentos da geração Y estão invadindo o mercado de trabalho e acabe aos seus líderes a responsabilidade de orientá-los para que possam desempenhar o seu melhor potencial, mas infelizmente essa realidade está bem distante. Este é um cenário altamente nocivo para essa geração, pois o seu perfil busca por significado e contribuição e caso não tenham espaço para realizar-se, vão buscar por uma compensação de salários mais altos, provavelmente oferecidos pela concorrência. (MALLET, 2011)

Já os profissionais com cerca de 20 anos, da geração Z, que começam a entrar no mercado de trabalho agora, encontram um ambiente de recursos limitados, maiores exigências e menos recompensas, saturado de pessoas que precisarão trabalhar por muito tempo eles foram criados em uma era de mudanças profundas e ansiedade perpétua. Essa nova leva de trabalhadores pensa, aprende e se comunica em um ambiente definido pela onipresença da internet sem fio, a integração tecnológica em atacado, o conteúdo infinito e o imediatismo. (AMARO, 2018).

Eles não respeitam a figura de autoridade porque foram tratados como iguais pelos pais. Falta autoconsciência, habilidades de se comunicar e resolver problemas, além de profissionalismo, pensamento crítico e obediência. Os novos talentos não são apresentados a esses termos na escola nem em casa. (AMARO, 2018).

Para GABELLINI (2014) Uma das possíveis soluções para o líder ser mais assertivo com as novas gerações é apostar na total transparência sobre a vaga no processo seletivo. Ou seja, identificar cada detalhe da vaga, benefícios, atribuições e responsabilidades.

Essa geração necessita de líderes fortes. Os gestores não devem minar sua autoridade, fingir que o trabalho é divertido, abandonar o problema e oferecer elogios por fazer o mínimo. Em vez disso, é preciso ter regras claras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o presente artigo demonstrou a posição atual dessas gerações no mercado, demonstrando que a questão não é o trabalho em si, mas sim a maneira em que esses são inseridos no meio empresarial. Cabe como análise final do artigo expor a importância desses no mercado, sendo aqueles que resolvem e, muitas vezes, facilitam o dia a dia de uma empresa, resolvendo as dificuldades de maneira mais direta e imediata, de maneira até que simples, já que esses são ansiosos a sanar qualquer problema que seja, e buscam um resultado assim. E ainda, não sendo uma geração que prioriza o crescimento dentro da empresa, ela não se sacia por um bom emprego, almeja sempre algo melhor, saem de um emprego acreditando que em outro vão encontrar oportunidades melhores e reconhecimentos melhores, mesmo que com condições piores, o que importa para eles é o crescimento profissional, se valendo ainda do maior objetivo para eles, que é ser empreendedor, ter o próprio negócio, o sonho de não ser subordinado. O emprego ideal, que iguala paixão e profissionalismo, pontuando que os altos salários, a estabilidade de emprego e a maleabilidade da empresa, não são suficientes para manter esses em uma empresa.

Conclui-se que a geração Z, por se relacionarem, preponderantemente, num mundo virtual sem restrições de territórios, povos e nações, baseados em “bits” e “hertz”, podem desconsiderar culturas, ideologias e a história dos povos, pois pouco se discute sobre a racionalização ou nacionalidade intelectual, dado que o que mais importa é a criação de softwares e redes que atendam a integração da humanidade, a comunicação sem limite e a satisfação dos seus desejos. Esta geração apresenta inquietude e insatisfação, desejam revolucionar e não se importam em quebrar regras, sejam nos ambientes familiar, social ou escolar.

Fica evidenciado, ainda, que os jovens da Geração Y fazem parte de um grupo que está, aos poucos, provocando mudanças silenciosas, talvez não com a mesma força das gerações dos anos 1960 e 1970, mas, certamente, com o mesmo poder de mudança. Por isso, suas características e perfis necessitam ser vistos, gerenciados e, principalmente, compreendidos pelas demais gerações e, neste mesmo ritmo, as

organizações devem buscar acompanhar tais mudanças e paradigmas e manterem-se atualizadas.

Conclui-se, que se trata de um estudo abrangente sobre as gerações e a liderança no mercado de trabalho. Vale ainda ressaltar que estamos tratando de um assunto que pode sofrer alterações ao longo das pesquisas, por exemplo, pelo crescente desenvolvimento das mídias digitais, assim, este estudo pode contribuir para futuras pesquisas que buscarem discutir sobre os assuntos alhures apresentados.

REFERÊNCIAS

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

BUBLITZ, Machado José; **A Geração Z**. Prepare-se!. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>>. Acessado em 17 abr. 2019.

CLARO, Marcela. **Como Liderar a Geração Y?**. Disponível em <<http://www.marcelaclaro.com.br/index.php/como-liderar-a-geracao-y/>>. Acessado em 22 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005

_____ **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier. 3ª Edição. 2010.

DOMINGUES, Jose M. **Gerações, modernidade e subjetividade**. In:Revista Tempo. USP: São Paulo, 2002.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. **O conceito de geração nas teorias sobre a juventude**. Sociedade & Estado, Brasília, Vol.25 n.2, mai - ago 2010.

GABELLINI, Luan. **Os Conflitos de liderança e as Gerações Y e Z**. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/gestao/Os-conflitos-de-lideranca-e-as-geracoes-Y-e-Z/>>. Acessado em 22 abr. 2019.

GONÇALVES, Marcelo. **Riscos da ansiedade da Geração Y**, Jornal de Piracicaba, 13/03/2011.

GOMES, Luiz Flavio. **A que geração você pertence?**. Disponível em: <<https://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/113691750/a-que-geracao-voce-pertence>>. Acessado em 22/04/2019.

JUNIOR, Ivan Jacomassi. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho**. Disponível em <<https://revistamelhor.com.br/conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acessado em 22 abr. 2019.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN, J. **Quem é a geração Y**. In: Revista HSM Management, vol. 70., 2008.

MARQUES, José Roberto. **Características da geração Y**. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/caracteristicas-da-geracao-y/>>. Acessado em 22 abr. 2019.

MARTINS, Camila. **As gerações X, Y e Z no mercado de trabalho**. Disponível em <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho/>>. Acessado em 14/04/2019.

MALAGOLA. **A Geração Y e o mercado de TI**. Disponível em <<https://www.mega.com.br/blog/a-geracao-y-and-o-mercado-de-ti-4176/>>. Acessado em 14/04/2019.

MALLET, Ricardo. **Como Liderar a Geração Y**. Publicado em 2011. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/como-liderar-a-geracao-y>>. Acessado em 22/04/2019.

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

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

_____. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

OLIVEIRA, Francine de. **Como lidar com as diferentes gerações no mundo corporativo**. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-lidar-com-as-diferentes-geraes-no-mundo-corporativo/>>. Acessado em 22/04/2019.

PEREIRA, Claudio dos Santos; BLANES, Maria Lopes Barbosa. **Choque de Gerações no Ambiente de Trabalho**. Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

SANCHEZ, Hector. **A geração Z deve transformar o mundo dos negócios**. Disponível em <http://www.inova.jor.br/2017/06/07/geracao-z-negocios/>. Acessado em 22/04/2019.

TZU, Sun. **A arte de guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 25, n. 2, 2010.

WEIGEL, Jaqueline. **Liderança em tempos de Millennials**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-em-tempo-de-millennials>> Acessado em 10/05/2019.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12^o reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.