

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA DE CIDADE TIRADENTES**  
**Curso Técnico de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos**

**Alan Souza dos Santos**  
**Isabella Vitória Scarpitta**  
**Priscila Barbosa da Silva**  
**Rebeca Alves de Lima**

**IMPACTOS DAS GERAÇÕES NAS LIDERANÇAS DOS NOVOS TEMPOS**

**SÃO PAULO**

**2022**

**Alan Souza dos Santos**  
**Isabella Vitória Scarpitta**  
**Priscila Barbosa da Silva**  
**Rebeca Alves de Lima**

## **IMPACTOS DAS GERAÇÕES NAS LIDERANÇAS DOS NOVOS TEMPOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Extensão da Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes orientado pelo professor Willian Oliveira como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**SÃO PAULO**

**2022**

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus, como também a todos aqueles que estiveram presentes ao decorrer deste ciclo que está chegando ao seu fim. A nossos amigos, parentes, professores, ao Centro Paula Souza, por esta oportunidade e experiência única, que levaremos conosco para todo o sempre e de forma geral, a todos os envolvidos que colaboraram para a finalização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer à Deus, por ter nos dado a oportunidade, ao longo de nossas vidas, de chegarmos até aqui e conquistarmos tudo o que foi conquistado até este momento. Agradecemos também à própria Instituição Escolar, seu corpo docente, direção, e até mesmo à administração, por nos ter oferecido a oportunidade de criarmos uma visão de vida. Em especial ao professor Willian, nosso orientador que fez com que esse trabalho fosse concluído com sucesso. Por fim, a vocês, nossos amigos e parentes que fizeram parte de nossa formação diretamente ou indiretamente, nosso mais sincero obrigado.

Faça o teu melhor na condição que  
você tem, enquanto você não tem  
condições melhores, para fazer  
melhor ainda!

Mario Sergio Cortella

## RESUMO

A Liderança é a capacidade de motivar e estimular as pessoas de forma positiva pois, um líder é responsável por liderar e guiar um grupo. Cabe a ele ajudar a sua equipe a cumprir prazos, serem eficazes no trabalho e motivá-los no ambiente organizacional. Esse conceito surgiu em 1911, quando Frederick Winslow Taylor, pai da administração científica, publicou os “Princípios da Administração Científica”. Segundo ele, ela seria essencial para que os profissionais, processos e ferramentas produtivas alcançassem alto desempenho. Porém, ao longo dos anos, foram surgindo vários estilos de liderança como exemplo, autocrática, democrática, situacional, liberal e entre outros que foram sendo inseridas nas entidades pelos gestores, mas, se adaptando de acordo com as gerações visto que, o conceito de liderança sempre foi o mesmo desde a época dos criadores dessas teorias.

Quando se trata de liderança, um dos maiores desafios dos gestores atuais é saber como liderar diferentes gerações. Afinal, com tantos perfis diferentes entre os profissionais de uma mesma empresa, cada época é marcada por determinados acontecimentos culturais, políticos, sociais e econômicos que impactam o contexto de vida, a visão de mundo e a forma de se relacionar das pessoas que nascem e vivem em determinado período. Não há um consenso sobre o ano em que começa e termina cada um, mas uma divisão possível é Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (1965-1980), Geração Y ou Millennials (1981-1996) e Geração Z (1997-2010). Há ainda a Geração Alpha, que compreende os nascidos a partir de 2010 na qual serão os futuros jovens no mercado de trabalho nascidos na era digital que, provavelmente terão costumes, dificuldades e facilidades diferentes das gerações anteriores e é fundamental que um líder saiba lidar com essas situações criando uma equidade para todos os indivíduos.

Um desafio que tem se apresentado para os líderes nas organizações tem sido conciliar sua atuação com as expectativas e necessidades de cada uma dessas gerações, garantindo que elas se relacionem de forma positiva e assegurem a produtividade no trabalho e a proposta do mesmo trabalho é proporcionar ideias e possíveis soluções para os futuros líderes relacionados - se

com as gerações existentes e futuras no mercado de trabalho, a discussão sobre a necessidade de o líder organizacional desenvolver certa flexibilidade para manter as pessoas envolvidas com o trabalho, respeitando suas características individuais e pessoais.

**Palavras Chaves: Liderança, gerações, equidade**

## RESUMEN

El liderazgo es la capacidad de motivar y estimular a las personas de manera positiva, un líder es el responsable de liderar y guiar a un grupo. De él depende ayudar a su equipo a cumplir con los plazos, por los efectivos en el trabajo y los motiva en el ambiente organizacional. Este concepto surgió en 1911, cuando Frederick Winslow Taylor, padre de la administración científica, publicó los “Principios de la Administración Científica”. En segundo lugar, sería fundamental que los profesionales, los procesos y las herramientas productivas alcancen un alto rendimiento. Así, al cabo de dos años surgirán varios estilos de liderazgo como el autocrático, democrático, coyuntural, liberal y entre otros que fueron insertados en las entidades por más directivos, adaptándose según las generaciones vistas ese, o concepto de liderazgo. Siempre ha sido el mismo desde la época de dos creadores de estas teorías.

Cuando se trata de liderazgo, uno de los mayores desafíos para los gerentes actuales es saber liderar a las diferentes generaciones. Al fin y al cabo, con tantos perfiles diferentes entre los profesionales de una misma empresa, cada época está marcada por determinados acontecimientos culturales, políticos, sociales y económicos que impactan en el contexto de vida, la visión del mundo y la forma de relacionarse de las personas que la componen. nacer y vivir en un período determinado. No hay consenso sobre qué año comienza y termina cada uno, pero una posible división es Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964), Generación X (1965-1980), Generación Y o Millennials (1981-1996) y Generación Z (1997- 2010). También está la Generación Alfa, que incluye a los nacidos después de 2010, en la que estarán en el mercado laboral los futuros jóvenes nacidos en la era digital, quienes probablemente tendrán costumbres, dificultades y facilidades diferentes a las generaciones anteriores y es fundamental que se líder sabe cómo hacer frente a estas situaciones están generando equidad para todos los individuos.

Un reto que se les ha presentado a los líderes de las organizaciones ha sido el de conciliar su actitud con las expectativas y necesidades de cada una de estas generaciones, procurando que se relacionen de manera positiva y que la productividad no funcione y que el objetivo del trabajo sea para dar ideas y



tenemos soluciones para futuros líderes relacionados con las generaciones existentes y futuras en el mercado laboral, para discutir la necesidad del líder organizacional de desarrollar cierta flexibilidad para mantener a las personas involucradas con el trabajo, respetando su individualidad y las características de las personas.

**Palabras Claves: Liderazgo, generaciones, equidad**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Problemática:</b> .....	12
<b>1.2 Objetivo Geral:</b> .....	13
<b>1.3 Objetivo Específico:</b> .....	13
<b>1.4 Justificativa:</b> .....	13
<b>1.5 Hipóteses:</b> .....	14
<b>1.6 Metodologia:</b> .....	14
<b>2. GERAÇÕES</b> .....	16
<b>2.1 Geração Silenciosa</b> .....	16
<b>2.2 Geração Baby Boomer</b> .....	17
<b>2.3 Geração X</b> .....	17
<b>2.4 Geração Y</b> .....	18
<b>2.5 Geração Z</b> .....	18
<b>3. INFLUÊNCIAS DAS GERAÇÕES NOS TEMPOS ATUAIS</b> .....	20
<b>3.1 Avanço da Tecnologia</b> .....	20
<b>3.2 Problemas que podem surgir</b> .....	21
<b>3.3 Influências das gerações nas organizações</b> .....	22
<b>4. ESTILOS DE LIDERANÇA</b> .....	24
<b>4.1 O que é liderar?</b> .....	24
<b>4.2 Liderança Autocrítica</b> .....	26
<b>4.3 Liderança Democrática</b> .....	28
<b>4.4 Liderança Liberal</b> .....	29
<b>4.5 Liderança Coaching</b> .....	30
<b>4.6 Liderança Situacional</b> .....	31
<b>5. GERAÇÃO ALFA</b> .....	33
<b>5.1 Características dessa geração</b> .....	33
<b>5.2 Principais características</b> .....	33
<b>5.3 Fatores que podem atrapalhar essa geração:</b> .....	34
<b>5.4 Como será a geração alfa no mercado de trabalho?</b> .....	34
<b>6. IMPACTOS DAS GERAÇÕES NAS LIDERANÇAS DOS NOVOS TEMPOS</b> .....	36
<b>7. TENDÊNCIAS E PRINCIPAIS LIDERANÇAS PARA OS TEMPOS ATUAIS</b> .....	38
<b>8. O QUE ESPERAR DAS EMPRESAS?</b> .....	40
<b>9. O QUE ESPERAR DOS COLABORADORES</b> .....	44

<b>10. COMO MESCLAR AS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO E COMO HARMONIZAR OS CONFLITOS PELAS DIFERENÇAS DE CADA GERAÇÃO? .....</b>	<b>45</b>
<b>11 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Os avanços da ciência proporcionaram maior conhecimento sobre a saúde humana, aumentando a expectativa de vida e, principalmente, melhorando a qualidade de seu bem-estar. Homens e mulheres permanecem mais tempo no mercado de trabalho por se sentirem saudáveis, levando ao aumento da idade média da população economicamente ativa, o que traz uma nova perspectiva para o ambiente de trabalho. Perante esta realidade, diferentes gerações estão a ser levadas a viver no mesmo espaço: Veteranos, Baby Boomers, Gerações X, Y e Z.

Essas gerações têm características diferenciadas em diversos assuntos, aumentando o desafio dos líderes em lidar com as múltiplas diferenças, principalmente dentro das empresas. Esses indivíduos nasceram em diferentes épocas e em diferentes contextos históricos, o que afeta diretamente a forma como veem o mundo e se comportam em diferentes situações.

Vale ressaltar que o encontro dessas gerações naturalmente traz à tona uma série de variáveis que podem ser benéficas ou prejudiciais para a empresa, dependendo de como os líderes abordam e mediam as questões e o potencial que um ambiente diversificado pode oferecer.

Diante dessas diferenças, os líderes são desafiados a buscar entender o público com o qual lidam dentro de sua empresa, a fim de se adequarem e adquirirem os conhecimentos necessários para entender as especificidades de cada grupo.

## • Delimitação:

Os desafios da gestão de liderança nas gerações atuais

### 1.1 Problemática:

Quais os maiores impasses enfrentados por um líder conforme as mudanças nas gerações ao longo do tempo e como lidar com eles no cenário organizacional?

## **1.2 Objetivo Geral:**

Estudar as características de um líder atual comparando com gerações passadas, objetivando identificar o líder ideal para o cenário futuro.

## **1.3 Objetivo Específico:**

- Identificar os modelos de gestão de pessoas mais apropriados para o atual cenário e futura geração;
- Elaborar um estudo focado na geração atual para que os líderes do futuro diminuam possíveis divergências;
- Demonstrar as características comportamentais das gerações, relacionando-as aos estilos de lideranças para melhor compreensão de sua aplicação no cotidiano de uma organização.

## **1.4 Justificativa:**

O líder é peça essencial dentro das equipes, pois ele é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização. Dessa forma, o líder tem como principal atividade a gestão da execução do trabalho dos colaboradores. A fim de que sejam alcançadas as metas, além de otimizá-las e dinamizá-las.

Ao decorrer dos séculos, a humanidade vem lidando com a evolução e mudanças em diversos aspectos e principalmente com a sua própria evolução, o que nos leva ao foco principal: A evolução histórica do ser humano, onde esta acaba sendo classificada por idades, e somadas ao contexto histórico, a cultura e suas características marcantes.

Essa evolução, separando a sociedade em gerações, estão mudando a cultura organizacional das empresas de maneira positiva e negativa e saber lidar, entender e se adaptar a elas é de suma importância para o futuro das

organizações e das pessoas que sofrerão com as mudanças e conhecerão novos horizontes.

Sabemos que, um gestor com a capacidade de transformar um problema em uma grande solução e com a flexibilidade presente nas suas ações, apresentará confiança aos seus liderados. Portanto, ser flexível na vida pessoal e profissional serve para você crescer como pessoa em todos os sentidos, na parte emocional, na comportamental e no equilíbrio. Usamos a capacidade de ser flexível quase todos os dias na nossa vida.

### **1.5 Hipóteses:**

- Aprimorar a comunicação entre as partes melhora e evita conflitos entre as ideologias diferentes que podem ser encontradas em uma organização;
- Usar a resiliência a favor das mudanças melhora o relacionamento interpessoal e ajuda a lidar com o clima organizacional;
- Adequar o uso da tecnologia para o futuro das organizações, traz impactos para o ambiente interno e externo, otimizando assim os processos e trazendo equidade para as gerações.

### **1.6 Metodologia:**

O tema abordado, “os impactos das gerações nas lideranças dos novos tempos”, trata da gestão futura ocasionada com o avanço das gerações e suas tecnologias na liderança.

Os avanços têm ocorrido de forma evolutiva e em velocidade vertiginosa, fazendo com que resulte em uma análise para verificar qual a eficácia desta evolução e se trará resultados benéficos para o futuro dos novos líderes.

Na pesquisa, os métodos utilizados para uma relutância eficaz, foi a análise aberta ao público para que possa colher dados de todas as gerações até

a presente data, e assim, reconhecer quais foram os fundamentos utilizados em cada época de modo específico, e qual gestão era utilizada. Sendo assim, irá resultar na base de dados para a projeção da nova liderança que já está se renovando no mercado organizacional.

Na pesquisa secundária, iremos utilizar o método de pesquisa fechada, aplicada diretamente ao foco, aos líderes, que irão responder conforme a gestão utilizada em seu âmbito profissional, assim teremos duas menções e projeções diferentes, ao público e aos líderes que estão diretamente interligados a esta transformação corporativa.

Em conclusão a análise, através dos dados verificados, irá incidir quais novas transformações o líder irá aderir em suas características profissionais para as gerações, que ainda estão surgindo, para que assim haja uma melhor administração, assim surge o líder futurista e visionário.

## 2. GERAÇÕES

Quando falamos sobre geração temos em mente o passado, presente e futuro. O contexto histórico ao decorrer dos tempos que a cada dia se modifica pelo cenário em que se está inserido possui uma grande influência nesses três tempos verbais.

A etimologia da palavra é originária do latim “*Generatio*”. O vocábulo é derivado do radical “gerar”, que por sua vez é oriundo do latim “*Generare*”, de “dar vida a”, de “*Genus*”, “geração, família, raça, descendência”. Resumidamente, ela designa o ato de gerar/ser gerado; um composto de indivíduos nascidos em um mesmo período/época.

Sendo assim, as gerações existentes em nosso mundo são divididas por épocas, acontecimentos culturais, políticos, sociais e econômicos que acabam trazendo um impacto na vida de toda a sociedade, conduzindo a uma visão de mundo completamente diferente do que se via, se pensava, se agia e se relacionava; fazendo com que façamos uma análise comportamental de cada período.

### 2.1 Geração Silenciosa

Uma das mais antigas gerações que não se ouve muito sobre é a Geração Silenciosa. Essa geração é composta por indivíduos que contém mais de 80 anos de idade, nascidos por volta de 1925 e 1942, anos cujo quais o mundo presenciava o estopim da Segunda Guerra Mundial, da Guerra Fria e da Guerra da Coreia, período tido como A Grande Depressão. A maior característica dessa geração é a luta pelos direitos civis, à igualdade de gênero e de oportunidades, trazendo uma mentalidade voltada à liberdade; além do mais, a sociedade vivenciara conflitos e cenários de guerra. Uma curiosidade é que o termo “silencioso” vem da referência de um comportamento conformista da geração, sendo indivíduos voltados ao comodismo, ao fato de não reagir e de aceitar passivamente o cenário em que se está inserido; o que resume as pessoas dessa geração em nosso século atual.



## **2.2 Geração Baby Boomer**

Em segundo plano, temos a Geração Baby Boomer. Essa geração é marcada pelos nascidos entre 1945 e 1964, que possuem por volta de 70 anos. Nessa época, as pessoas estavam aproveitando o período pós-guerra, no auge de sua juventude, presenciando o surgimento de novos estilos, de novos gêneros musicais, transformações e reconhecimento no mundo da moda e principalmente no cenário político. Com o contexto de vida da Geração Silenciosa, a Geração Baby Boomer foi criada a base de muita rigidez e disciplina, fazendo com que crescessem muito focados e obstinados. É como se o cenário das Guerras Mundiais tivesse se tornado o reflexo dessa geração, pois a valorização do trabalho e a dedicação à família, a busca por melhores condições de vida e bem-estar, foi tirado da geração anterior, geração essa que, seguindo a árvore genealógica eram os pais dessa geração. De forma resumida, podemos associá-la em: Pós Guerra, Ditadura e repreensão; com comportamentos idealistas, revolucionários e consumista no âmbito de ideologias.

## **2.3 Geração X**

Dando continuidade na linha temporal das gerações, a Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1981, durante a reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial. A vida deles não foi nada fácil, já que encontrar um emprego, após um período turbulento, era um grande desafio. Trabalhar e produzir era sua filosofia de vida

Essa geração sempre foi considerada como um grupo de pessoas jovens, sem identidade aparente, que enfrentariam um mal incerto, sem definição, um futuro hostil. Acompanharam o começo da tecnologia, computador pessoal, a internet, o celular, a impressora, o e-mail etc. uma geração que busca são indivíduos mais maduros e escolhem a qualidade.

Em geral, é uma geração que está sempre sem busca do conhecimento, pois teve que aprender a usar internet quando o mundo ainda era offline. Portanto, eles não são nativos digitais, mas são experientes e dedicados. É uma geração completamente marcada pela transição política, hegemonia do capitalismo e da meritocracia, sendo indivíduos de caráter materialista, competitivo e individualista.

## **2.4 Geração Y**

Sobre a próxima geração, temos a Geração Y são aqueles nascidos entre o final dos anos 1980 e o início dos anos 1990, que possuem por volta de 40 anos, acabaram desenvolvendo uma maturidade durante a guerra ao terror.

Concebidos na era digital, democrática e da ruptura da família tradicional, essa geração está acostumada a pedir e ter o que quer.

"Eles já vieram equipados com a tecnologia wireless, tecnologia essa utilizada com sinais de rádio para conexão de redes sem fio, como Wi-fi, Bluetooth, satélite, entre outros; mobilidade e capacidade de convergência" diz a psicóloga Tânia Casado.

A geração Y também envolve a questão do berço digital, ou seja, o modo de comunicado pode ser através de aparelhos celulares, emails, redes sociais como o whatsapp, twitter Facebook e etc. Essa é a primeira geração que não precisou dominar as máquinas e sim nasceram em uma era já com tv, computadores, facilitando assim a comunicado rápida.

Pequenos estudos americanos comprovam que pessoas que convivem desde cedo com essas ferramentas virtuais, acaba desenvolvendo um sistema cognitivo modificado. Essa geração é marcada pela globalização, pela estabilidade econômica, e pela internet e tecnologia como citado anteriormente. Fora isso, possuem um perdi de comportamento abstrato, questionável e global, voltados ao consumo de experiências.

## **2.5 Geração Z**

Em seguida, presenciemos a Geração Z. Essa geração se baseia nos nascidos entre 1990 até a época de 2010, período de transição do século XX para o século XXI. Caracterizada pela chegada da internet e do crescimento das novas tecnologias digitais, como smartphones, videogames, tablets e computadores mais velozes, por exemplo; sendo conhecida como nativas digitais, tendo uma íntima relação com o mundo digital, com a internet e com a informática. É uma geração marcada pela completa insegurança em relação ao futuro, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, com o desencadeamento de doenças psicológicas e psíquicas, ansiedade, frustração profissional, preocupações globais, que envolvem acontecimentos do mundo todo.

### **3. INFLUÊNCIAS DAS GERAÇÕES NOS TEMPOS ATUAIS**

As gerações vêm avançando cada vez mais, atualmente o seu impacto na sociedade tem abrangido diversos aspectos, seja comportamental, trazendo tendências e incorporando novas influências.

Dentro da gestão, os avanços também podem causar influências nas lideranças dentro do mercado de organizacional, sendo que, cada vez que surge uma nova tendência, os líderes devem se capacitar e se adaptar para as novas gerações que estão surgindo. As gerações atuais, tem trazidos alguns pontos cruciais para o líder, a flexibilidade tem sido o principal, hoje a maneira que você trata um colaborador pode ser mais importante do que o modo que você lidera, pois, a inteligência emocional está ligada diretamente com a comunicação estável dentro das empresas.

O líder futurista, terá que se adaptar a esses fatores, a tecnologia, comunicação e inteligência emocional, que decorrerá ao profissional estudar e aplicar em seus métodos.

Em uma pesquisa, aponta que a maioria dos líderes estão aderindo o método de boa comunicação com as gerações atuais, tendo em vista que os antecessores já nascem na era tecnológica, fazendo com que seja de extrema importância evoluir conforme o tempo. Desta forma, as organizações avançarão justamente com a ordem cronológica entre pessoas, não deixando os métodos passados, porém mantendo um conhecimento visionário para que haja resultados benéficos e inovadores.

#### **3.1 Avanço da Tecnologia**

Cada grupo geracional possui experiências de vida distintas devido ao período em que nasceram e cresceram. Isso faz com que tendam a se comportar de formas diferentes em vários aspectos da vida, entre eles em suas expectativas com a tecnologia e o seu uso profissional.

Usar a tecnologia a seu favor, será um grande diferencial para o líder pois, sabemos que esse novo sistema pode facilitar muitos processos, mas ainda sim, não substituir o indivíduo totalmente. Dessa forma, torna-se um grande desafio para os líderes, especialmente quando a tarefa é estabelecer linguagens e processos mediados por diferentes tecnologias. Por isso, é fundamental para o desenvolvimento de equipes compreender o que move os membros de cada geração e como a tecnologia média e, principalmente, facilita isso.

Investir na tecnologia será um fator importante para as organizações, pois estamos na era digital e a geração atual está inserida nesse meio social. Para algumas gerações mais tradicionais, é preciso reuniões e cenários formais, valorizando o olho no olho e o aperto de mão. Enquanto as mais jovens preferem dialogar por meio de mensagens curtas e de calls direto de suas mesas de trabalho ou até mesmo de dentro de um Uber a caminho para algum lugar. Em vista disso, usar a tecnologia trás mobilidade e tempo para os líderes e colaboradores fazendo com que os seus processos e trabalho seja mais produtivo.

### **3.2 Problemas que podem surgir**

A administração dos conflitos gerados pelas gerações acabou se tornando um dos maiores desafios dos gestores. Sabemos que, esses problemas acabam afetando o clima organizacional do ambiente e diminui o nível de produtividade.

Administrar conflitos de forma adequada tornou-se um dos grandes desafios dos gestores de recursos humanos. Tais problemas afetam não apenas o clima organizacional, mas também faz cair a produtividade e um grande exemplo dessa afirmação é um estudo das consultorias ASTD Workforce Development e VitalSmarts. Essa pesquisa diz que, um em cada três entrevistados afirmou que a empresa gasta 5 horas ou mais, por semana, em conflitos entre as gerações; o que gera perda de 12% de produtividade. Dos 1.348 pesquisados, 54,43% trabalham em empresas com funcionários de pelo menos três gerações, e as divergências são mais frequentes entre os Baby Boomers, (nascidos após a Segunda Guerra Mundial) e os Millennials (nascidos

entre 1980 e 1999). Outro estudo feito pela PwC mostra que 95% dos Millennials consideram um bom equilíbrio entre o trabalho e suas vidas pessoais algo muito importante. Na verdade, para os trabalhadores mais jovens, sucesso e satisfação estão baseados na confiança que ganham de seus empregadores para trabalharem quando e como eles quiserem, além de terem a oportunidade de buscar novas experiências de vida; pois ambos requerem um equilíbrio entre essas duas áreas.

Apesar disso, mais de um quarto dos Millennials afirmam que sua experiência no mercado de trabalho não atinge suas expectativas em termos de equilíbrio. Empregadores precisam, portanto, sempre passar uma imagem realista do cotidiano do escritório durante o recrutamento para evitar lidar com funcionários desmotivados.

Esses conflitos são causados pelo impacto das visões e ideologias dos indivíduos, fazendo que eles tenham uma grande influência do contexto histórico que viveram ao decorrer do tempo. Para aproximar os interesses das três gerações, diminuir as diferenças entre as gerações e permitir que o trabalho seja realizado com o mínimo de conflito, a liderança da empresa precisa desenvolver métodos de comunicação adequados com cada público, identificando os particularidade de cada um e o que é as melhores ferramentas e canais para mantê-los motivados e alinhados com o restante da equipe.

Dessa forma, respeitar a visão de cada geração e construir uma conexão entre elas garante o engajamento. Tão importante quanto analisar as crenças e comportamentos de cada geração é entender os valores de cada indivíduo.

Seja em um ambiente corporativo, e especialmente em um ambiente familiar, é importante que as pessoas tenham valores, princípios e propósitos compartilhados. E uma vez descoberto, o vínculo ocorre, independentemente da geração, mas porque suas intenções e sentimentos são os mesmos.

### **3.3 Influências das gerações nas organizações**

A geração X foi a primeira perceber o quão importante é alcançar o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, de acordo com Veloso ET. Al (2018). Esse grupo é caracterizado pela postura de ceticismo e acreditam que um ambiente de trabalho mais informal é o ideal para uma organização, além de defender uma estrutura hierárquica menos ruda.

A geração Y traz para o âmbito empresarial um comportamento frequentemente virtual, isso se dá devido ao fato de terem sido criados em um mundo globalizado, mundo esse no qual a tecnologia é presente.

O pessoal dessa geração é multifacetado, ou seja, administram bem o tempo. Dirigindo os acontecimentos ao vivo e se conectando com várias pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e não veem dificuldade em aceitar as diversidades. (COMAZZETO et. al, 2016).

A geração X já está praticamente inclusa no mercado de trabalho. A principal característica desse grupo no âmbito empresarial é a habilidade em executar diversas tarefas ao mesmo tempo, entretanto, essa mesma qualidade pode se considerar um defeito, devido ao fato de sua concentração ser mais reduzida em uma ocupação só, podendo desenvolver o estilo de profissional disperso no ambiente de trabalho.

Uma vez que tudo deve ser feito imediatamente e mostrar resultados rápidos, igual uma máquina. (MAURER (2013) apud (ZANCHET (2015).

## 4. ESTILOS DE LIDERANÇA

### 4.1 O que é liderar?

Liderar é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. No conceito de liderança, o líder busca influenciar e conduzir a equipe na luta por um mesmo objetivo, contando sempre com a participação de todos e abrindo portas para que a equipe possa participar do processo. Sendo o profissional que tem a capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos que estão ao seu redor, no ambiente de trabalho, o líder caminha junto com o time para obter resultados, está sempre no mesmo barco que a sua equipe e por decisão própria.

Segundo GUIMARÃES. Évora,  
(2012, p22)

Independentemente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.

Apesar do líder ter a última palavra para decidir determinada estratégia, ele divide as responsabilidades e deixa a porta aberta para que todos participem dos processos de decisão e execução. Com isso, é possível afirmar que o líder é um agente de mudança. Uma vez que, ele é capaz de desenvolver as habilidades do seu time para que no fim todos se tornem protagonistas e não apenas ele, em função do seu cargo de destaque.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre



exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

CHIAVENATO (1994).

Compreender os tipos de liderança é uma função essencial para todos os profissionais, principalmente aqueles que atuam na área de gestão de pessoas ou recursos humanos. Com tantas mudanças no mercado de trabalho, nas estruturas das empresas, nos processos de gestão e no comportamento profissional, o conceito de liderança se torna ainda mais importante no dia a dia das empresas.

Liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas.

MAXIMIANO (2002).

Isso porque, à medida que as empresas buscam resultados positivos, elas precisam encontrar os líderes certos para aumentar a produtividade de suas equipes. Ou seja, preocupar-se apenas com a gestão e o desenvolvimento de pessoas não é suficiente para reter e atender às necessidades dos profissionais

e departamentos. Afinal, como sempre enfatizamos, os resultados positivos que uma empresa alcança são reflexo direto de seus colaboradores.

Como resultado, os funcionários também começaram a procurar seus gerentes como referência e inspiração. Fora que, os líderes estão se tornando cada vez mais figuras importantes no desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal daqueles que lideram.

Em primeiro lugar, é bom pensar no conceito de liderança, que alguns autores atribuem como uma característica própria de determinados indivíduos. Outros, por outro lado, o veem como um papel que deve ser desempenhado pelo líder de uma equipe ou grupo de pessoas.

Opiniões e divergências à parte, a liderança muda sua aplicabilidade e quem não segue fica para trás, por isso é importante conhecer o tipo de liderança que pode estar presente no seu dia a dia no ambiente profissional e até mesmo o tipo de líder que você pode vir a ser.

## **4.2 Liderança Autocrítica**

O líder adepto a esse modelo, centraliza todas as decisões e valoriza a obediência de seus subordinados, além de controlar todos os processos com rigidez. É o tipo de líder que está em total evidência, é ele que toma todas as decisões, sem sugestões e participação de seus liderados. Ele é visto mais como "chefe" do que propriamente como líder. No entanto, este modelo é bastante criticado devido à chegada da transformação digital e das gerações X e Y, que são contra burocracias e autoritarismo.

Neste tipo de liderança existe a centralização no gestor e regras muito bem definidas e processos padronizados, sem a possibilidade de flexibilização para testar novas ideias e buscar outros resultados.

O objetivo é que, mesmo adotando uma postura mais controladora, as decisões possam otimizar os resultados coletivos.

Nesse tipo de liderança, o líder pode ser também um guia, que mesmo agindo de forma centralizadora, tem a intenção de orientar as políticas organizacionais, evitar erros, preservar o uso do tempo, conduzir o fluxo operacional, educar os novos colaboradores, dentre outros.

Um dos motivos desta liderança seguir existindo no âmbito organizacional é que os resultados gerados são:

- Agilidade para tomar decisões, visto que não é preciso consultar outras pessoas antes de seguir com a decisão;
- Menos estresse, por não haver falta de controle das etapas do processo;
- Influência positiva na produtividade dos colaboradores pelo fato de estar sempre presente;
- Menos burocracia, já que tudo fica centralizado nas mãos do líder;
- Liderança decisiva, funcionando bem em ambientes onde é necessária uma rápida liderança;
- Gestão de crise eficiente ao enfrentar necessidades urgentes;
- Definição clara das expectativas, com comandos claros a serem seguidos;
- Facilidade de adaptação para novos colaboradores, pois seus papéis são bem definidos.

Para Banov (2008, p. 31), o líder autoritário tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado, tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente,

favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

O líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O Trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

CHIAVENATO. (2004, p.103)

### **4.3 Liderança Democrática**

A ênfase está não somente no líder, mas também no liderado. Nesse modo, o gestor envolve seus colaboradores em quase todos os planos, discussões e procedimentos da empresa ou setor e conta com as contribuições da equipe durante os projetos do departamento e, normalmente, toma as decisões baseadas na opinião formada em conjunto, assim, aproveita o potencial de cada membro da equipe. Todos podem participarem, opinarem e construir novas oportunidades de crescimento para a empresa. Esse estilo de liderar tem

sido visto como o mais comum da atualidade e tem apresentado bons resultados, sobretudo com profissionais da geração Y, com capacitação e resultados individuais, mas sem que a área perca produtividade ou a capacidade de responsabilidade enquanto time. Esse estilo de liderança costuma gerar confiança entre a equipe e promove a cooperação entre ela. Quando todos do time percebem que têm um papel importante com os outros, o compartilhamento de saberes é ampliado e, conseqüentemente, a ajuda também faz parte das ações entre os indivíduos. A promoção da criatividade é um ponto de atenção, já que liderados se organizam para se autogerirem ao mesmo tempo, tempo em que são guiados pela gestão da área.

Chiavenato (2007) ressalta que o estilo de liderança democrática o líder é extremamente participativo, conselheiro, atuante e orientador, despiando o perfil de “chefe”, conquistando respeito espontâneo da equipe, formando vínculos de amizade tornando as relações interpessoais cordiais e harmônicas sem prejudicar os objetivos do trabalho.

Segundo Maximiano (2004, p. 294), quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

#### **4.4 Liderança Liberal**

Conhecida também por delegativo ou *Laissez-Faire*, os colaboradores já possuem autonomia e liberdade para exercerem suas tarefas e cumprir as suas metas.

Neste modelo, o líder proporciona mais liberdade a sua equipe e enfatiza a importância da autogestão do time. Mas acompanha os colaboradores, e se torna um facilitador em situações em que os profissionais precisam de apoio. Esse tipo de liderança depende de um líder que tenha plena confiança nos colaboradores que lhe prestam serviços e que podem ter liberdade sem que isso se traduza na falta de atenção ou responsabilidade na prestação das atividades.

A liderança liberal depende, necessariamente, de um líder que inspire confiança em sua equipe ao mesmo tempo em que confie nela. Isso porque é ele quem deve montar as equipes e se responsabilizar sobre as decisões tomadas, o que exige um bom gerenciamento de riscos.

De acordo com BANOVA (2008), a atuação do líder fica muito reduzida, há liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes, quer o líder ou não, e, não há imposição de regras. Esse ambiente favorece o desrespeito, a confusão, a impunidade, onde a falta de uma voz ativa que impulse os processos, determine funções e resolva conflitos, culmine no fracasso de qualquer organização.

#### **4.5 Liderança Coaching**

Seu objetivo é promover a automotivação dos colaboradores através de feedbacks construtivos e estímulos para o aprimoramento de competências. Pode ser utilizado para o crescimento individual ou de um grupo de pessoas. Para tanto, utiliza-se técnicas, ferramentas e metodologias conduzidas por um profissional habilitado (o executivo coach), que em parceria com o (coachee

cliente), trabalha no aumento de performance do executivo. Nesse tipo de liderança, é muito comum que haja um trabalho de desenvolvimento e de capacitação dos indivíduos buscando seu melhor em direção ao que ele quer para seu futuro.

É uma liderança que ajuda cada um do grupo a desbloquear seu potencial, enxergar seus pontos fortes e melhorá-los ainda mais.

A utilização do coaching como forma de desenvolvimento dos executivos é mais uma evolução do conceito que tem se ampliado através dos anos. O coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento e liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e um coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos (ENN NIS, GOODMAN e STERN apud MILARÉ e YOSHIDA, 2007).

#### **4.6 Liderança Situacional**

A liderança é mutável, significa que ela irá depender das necessidades e da maturidade dos liderados. O líder que se encaixa nesse tipo é aquele que

consegue se adaptar a diferentes situações e então escolher a melhor forma de liderança. Assim, a liderança situacional se apresenta melhor em momentos de crise, e neste caso, o trabalho do gestor é fundamental.



## 5. GERAÇÃO ALFA

As crianças nascidas a partir de 2010 formam a mais nova geração, chamada Geração Alpha. Pertencem a um mundo tecnológico e conectado desde os primeiros meses de vida, sendo conhecidos como nativos digitais.

### 5.1 Características dessa geração

A Geração Alpha é a mais influenciada pela tecnologia até agora: seu marco de início em 2010 se deve ao lançamento do primeiro iPad, e desde então os pequenos interagem com o mundo através da tecnologia praticamente desde seu nascimento. Essas crianças se sentem mais confortáveis navegando com um tablet ou falando com um assistente de voz do que a maioria dos adultos de hoje.

### 5.2 Principais características

Atualmente é comum vermos crianças mexendo em um tablet ou smartphone. Para elas, a tela touch é algo natural, pois sempre viveram no mundo digital. Essa é a geração alpha, que se desenvolve cercada de estímulos e, desse modo, demonstra uma série de habilidades.

- **Agilidade:** Uma característica que chama atenção é a agilidade que esse grupo tem para buscar o que quer em diferentes mídias e para aprender em formatos variados — seja por videoaulas, jogos ou aplicativos variados.
- **Autonomia:** Com a quantidade de plataformas que essas crianças podem acessar, tornam-se também mais autônomas para buscarem não só o entretenimento, mas também o conhecimento. Aliás, elas estão

acostumadas a participar de processos em que são protagonistas no aprendizado, ou seja, em que não são meras figuras passivas que recebem conteúdo.

- **Facilidade para resolução de problemas:** A criatividade, a curiosidade e a facilidade para a resolução de problemas também são pontos marcantes nesse grupo, visto que ele recebe muitos estímulos sensoriais, o que contribui para seu desenvolvimento cognitivo. Aliás, nesse contexto, ficam mais à vontade para aprender programação e robótica.
- **Empatia:** As crianças também estão mais abertas ao que é diferente e, dessa maneira, são mais empáticas. Assim, no futuro, terão facilidade para exercer atividades em equipe, valorizando a cooperação e a colaboração no trabalho.

### **5.3 Fatores que podem atrapalhar essa geração:**

Por conta do bombardeio e do imediatismo das informações que recebe de variadas mídias, um fator negativo para a geração alpha é a dificuldade para se concentrar e a ansiedade com os processos.

### **5.4 Como será a geração alfa no mercado de trabalho?**

Essas gerações irão ingressar no mercado de trabalho e com suas características podemos ver pontos fortes que a geração irá trazer e ser um diferencial para as empresas. A agilidade será um ponto desses pontos, pois elas já são multitarefa, quer dizer, conseguem dividir a atenção para diferentes canais. Além disso, demonstram ter bastante flexibilidade para trabalhar em novos projetos, programas ou equipamentos, o que também será um diferencial para crescerem na carreira.

A independência para buscar novos conteúdos e a criatividade também serão um diferencial para a geração alpha no mercado de trabalho: com isso, podem ter um nível intelectual maior do que gerações anteriores e trazer mais inovação para o mercado, criando e adaptando processos e produtos. Podem ainda se tornar grandes empreendedores, lançando novas ideias.

## 6. IMPACTOS DAS GERAÇÕES NAS LIDERANÇAS DOS NOVOS TEMPOS

Jobs tinha 25 anos quando a Apple abriu seu capital. Bill Gates tinha apenas 20 anos quando fundou a Microsoft. Mark Zuckerberg tinha apenas 19 anos quando fundou o Facebook. Tudo isso mostra que, apesar da inexperiência no mercado, os jovens são capazes de conquistas surpreendentes.

Liderar uma geração de jovens é saber que eles estão abertos para descobrir o que é necessário em cada nova situação e como as oportunidades se abrem. Seus olhos estão direcionados para a frente e para sua experiência atual. Eles estão trabalhando na compreensão e capacitação com base no que está acontecendo agora.

Apesar de representar uma parcela significativa da população, os jovens são (e sempre foram) muito sub-representações no Brasil. Isso é evidenciado pelo número de jovens líderes em empresas onde os executivos na faixa dos 20 anos ou menos ainda são minoria. Com relação aos líderes mais jovens, duas coisas devem ser destacadas: A liderança que tem essa percepção dos jovens é essencial para o desenvolvimento da empresa, principalmente no cenário em que nos encontramos hoje. Os jovens têm uma maneira completamente diferente de ver o mundo. É uma vida diferente daquelas que nasceram depois de décadas. Por exemplo, as pessoas mais velhas podem não saber o que é ser um estudante com acesso à Internet. São essas diferenças de experiência que os tornam tão valiosos. Devemos tentar aprender uns com os outros, rejeitar outros pontos de vista e, sobretudo, respeitá-los.

Podemos dizer que é por meio dessa liderança que vemos um incentivo para que os jovens se tornem líderes.

Liderança é sobre conexão e representatividade. A conectividade produz conexões e conexões são precisas para inspirar alguém a grandes alturas e permitir que outras pessoas aprendam com suas experiências. É sobre se sentir representado, sobre sentir que você pode deixar pegadas grandes o suficiente nas areias do tempo.

Portanto, independentemente de como a sociedade ou o mercado de trabalho vê o jovem, é um fato que eles são os únicos a levar o mundo adiante. É crucial que eles tenham a chance de serem responsáveis pelo mundo antes de herdá-lo completamente e passá-lo à uma geração de pessoas ainda mais avançadas.

## **7. TENDÊNCIAS E PRINCIPAIS LIDERANÇAS PARA OS TEMPOS ATUAIS**

Lidar com as diferenças da sociedade em nosso cotidiano já é uma missão um tanto que difícil, mesmo não convivendo diretamente com todos os indivíduos presentes nela; agora imagine colocar essas pessoas com inúmeras diferenças, dentro de um ambiente por 8 horas diárias? É o que ocorre em um ambiente organizacional. Atualmente, como vimos ao decorrer, encontramos no mercado, trabalhando lado a lado, as gerações citadas até aqui, sendo um total de quatro gerações com perfis totalmente diferentes: Baby Boomers, X, Y (ou millennials) e Z; ainda deixando de lado o fato da Geração Alfa ainda não estar diretamente inclusa no mercado de trabalho, mas lembrando que não resta muito tempo para que, ao invés de quatro gerações, tenhamos cinco tipos de perfis completamente diferente um do outro.

Cada uma delas cresceu e vivenciou suas experiências em um mundo distinto. Portanto, o grande desafio atual é saber gerenciar bem esse choque de realidades repleto de contrastes e idealizações.

Todos nós sabemos que a figura do líder é aquela grande responsável pela condução das equipes na execução das tarefas, garantindo que elas sejam cumpridas com excelência, sendo também encarregado de observar quais são as questões e problemas que estão ocorrendo no momento e saber como resolvê-las da melhor forma. Sendo assim, ele deve ter um olhar analítico e ser proativo para a resolução das questões que surgirem internamente e até externamente, dependendo da ocasião. Por sua vez, o líder do futuro ainda cumpre um papel mais importante ainda nas organizações. Cabe a ele a função de realizar as transformações necessárias para levar o negócio para os novos padrões; pois como vemos, vivemos novos tempos voltados à evolução e as organizações precisam se adequar a essa realidade que se vê cada vez mais presente.

Novas tecnologias, novas formas de realizar tarefas e uma nova mentalidade para o mundo empresarial exigem mudanças. E o líder cumpre

justamente esse papel de garantir que as inovações sejam feitas de forma eficiente e da melhor maneira possível para todos os envolvidos.

Se os mais velhos não tiverem papéis claramente definidos ao trabalhar com equipes de liderança jovem, eles definirão os papéis por si mesmos. Alguns adultos se tornam ditadores, forçando sua própria agenda durante todo o processo de planejamento, outros estão preocupados principalmente em serem seus amigos, muitas vezes causando mais problemas disciplinares disruptivos do que as crianças. É necessário achar o equilíbrio, e como um bom líder escutar o que toda essa geração de corrida até aqui tem a agregar para também aprender.

A liderança colaborativa, no seu melhor, capacita todos os participantes a usar seus dons pessoais de forma a beneficiar todo o grupo. Um líder colaborativo faz perguntas perspicazes, ouve e convida membros do grupo para fazer parte de decisões mútuas. Um líder colaborativo é uma tocha com uma visão que ilumina o caminho para os outros.

Quando demonstramos respeito pelos indivíduos através de nossas palavras, ações e habilidades de liderança, quando os convidamos a um envolvimento total em nossas empresas, eles virão, permanecerão e vão trazer seus amigos. É assim que as organizações crescem.

Precisamos de líderes dispostos a trabalhar lado a lado e defender as gerações, não priorizando uma e deixando de lado a outra. Os melhores líderes procuram agregar valor a uma organização, não a atrasar ou matá-la totalmente.

## 8. O QUE ESPERAR DAS EMPRESAS?

Com todas as mudanças comportamentais graças à e evolução de nossa sociedade, as empresas junto ao líder precisam abordar técnicas que façam com que haja uma harmonia entre todos os que já estão inclusos, pensando também nos que logo farão parte do ambiente de trabalho e com isso, podemos usar três questões interessantes, atuais e precisas na boa de gerenciar sua equipe repleta de idealizações e jeitos diferentes.

Dentre elas, estão:

- **RH Humanizado:**

A parte da gestão de pessoas que vai além das relações profissionais, por conseguir enxergar os funcionários de forma humana, levando em consideração as suas individualidades, necessidades, problemas e sonhos.

Assim, quando a empresa aposta nas estratégias de RH humanizado, a conexão entre negócio e colaboradores se torna muito mais próxima, por lidarem com as diferenças.

Nesse cenário, o gestor e líder tem a missão de fazer com que a equipe que faz parte da empresa seja vista não apenas como um número, mas como indivíduos com potencialidades e pontos a melhorar.

Logo, ao promover a valorização do capital humano, é possível ter um maior engajamento dos funcionários, o que favorece desempenho e retenção de talentos, como exemplo; fazendo com que haja mudanças positivas no comportamento das pessoas, realizando ações que impulsionem o engajamento e o comprometimento em prol dos objetivos da organização; cuidado com o clima organizacional, trabalhando pela comunicação transparente, fazendo com que está flua entre todos os níveis hierárquicos da empresa. Para isso, a empresa aposta no diálogo informal, onde todos podem dar a sua opinião e argumentar em prol das melhores soluções para a companhia, pois a comunicação precisa



ser a mais simples possível, transparente e direta, o que também colabora para melhorar o clima organizacional, elevando as chances de a empresa alcançar os resultados almejados.

Voltando agora para o presente, este ano cujo qual nos encontramos é o momento para restabelecer conexões e relacionamentos por conta do período de pandemia enfrentado nos últimos dois anos. Com isso, nos vimos distantes um dos outros, perdendo completamente o contato físico, a conexão e a comunicação direta com os indivíduos, por conta disso, no ambiente organizacional, a comunicação é essencial para que as partes se entendam e assim exerçam com grande excelência o que lhe foi proposto, então estabelecer uma cultura leve, em que todos possam ouvir, compreender e se inspirar ao estarem mais conectados é a peça chave para que problemas neste tema não surjam.

- **Lidar com diversidade:**

As organizações que valorizam a diversidade são compostas por profissionais com diferentes características. Nelas, fatores como identidade de gênero, orientação sexual, deficiências e etnias, entre outros, não são — ou não deveriam ser — tratados por um viés de preconceito e exclusão.

Atualmente, é comum encontrar políticas efetivas para garantir a inclusão das minorias nos quadros empresariais, independentemente do tamanho da organização. Investir em indivíduos com bagagens distintas é, sem dúvida, uma excelente forma de enriquecer o cotidiano da operação.

Ao reunir conhecimentos e experiências variadas promovendo a intensa troca de vivências, por possuir indivíduos de diferentes contextos sociais em um único lugar, o ambiente corporativo diversificado tem mais chances de se destacar. Não seria equivocado afirmar, portanto, que a inclusão de minorias (sejam elas regionais, raciais, de idade ou de orientação sexual, entre outras) desponta como uma ótima tática para maximizar o desempenho da empresa, melhorando a competitividade e os resultados no mercado.

Na década de 90, como por exemplo, época do surgimento da geração Z, as discussões sobre a diversidade corporativa ganharam força significativa, devido a fatores como a presença cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, o aumento da expectativa de vida e os efeitos da globalização. As empresas perceberam, então, a necessidade de se voltar para esse assunto com maior atenção. Como lá naquela época o cenário já se via assim, nós que estamos vivenciando o século XXI vemos o quão importante o tema se volta para a realidade presente.

Para afirmarmos, se pensarmos na visão de mundo dos indivíduos da Geração Alfa referente a igualdade, é nítido que eles enxergam cada vez menos barreiras entre as pessoas, enxergando a diversidade com naturalidade – para eles, ser diferente é normal. Separações como “coisas de menino” e “coisas de menina” caem por terra para essa geração, em que as crianças apresentam comportamentos menos limitados pelos estereótipos.

Para as meninas, o mundo já não é visto somente em cor de rosa. Elas se identificam cada vez mais com as características de personagens que antes pertenciam apenas ao território dos meninos, passando a se interessar por temas e estilos tradicionalmente masculinos.

Sendo assim, a gestão da diversidade envolve variadas práticas. Suas ações devem incentivar, promover e defender uma empresa mais inclusiva, tanto em processos seletivos quanto no dia a dia de trabalho. Não basta contratar para cumprir cotas ou causar uma boa impressão: é preciso cultivar condições adequadas para que todos possam trabalhar da melhor maneira possível.

- **Tecnologia:**

Com a entrada dos filhos da geração Millenials (sendo estes o que compõe a Geração Alfa) no mercado de trabalho, pelo fato dos mesmos já pertencerem a um mundo tecnológico e estarem conectado desde os primeiros meses de vida, já comprova a importância da tecnologia para o futuro da organização.

Para a Geração Alfa, não existe mais separação entre o digital e a “vida real”. Isso faz com que tenham novas formas de se relacionar, de aprender e de experimentar o mundo à sua volta.

A tecnologia, as múltiplas telas e a conexão 100% do tempo faz com que essa geração em específico, sejam bombardeados com estímulos visuais, sonoros e interativos em qualquer lugar e momento. Isso gera uma aceleração no desenvolvimento de certas habilidades, como fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo e estabelecer conexões entre diferentes assuntos, mas por outro lado pode prejudicar outras capacidades, como a concentração e a paciência.

Mais livres, versáteis, questionadores e hiper conectados: a Geração Alfa chegará aos 2 bilhões de pessoas no mundo até 2025 e promete trazer mudanças ainda mais profundas para a sociedade.

## 9. O QUE ESPERAR DOS COLABORADORES

Diversas qualidades que uma empresa espera de um colaborador nos dias de hoje: iniciativa, desempenho, resultados, bom relacionamento, criatividade etc.

Um profissional comprometido tem iniciativa, tem senso de responsabilidade, quando faz alguma tarefa não faz por fazer, ele sempre está um passo à frente, não espera ser cobrado para mostrar os resultados, busca crescer, não espera que as oportunidades caiam do céu.

É um profissional que trabalha como se fosse dono do negócio, pois se dedica a melhorar constantemente. Realmente, todas as grandes características de um profissional de sucesso se resumem em comprometimento. Isso que qualquer empresa espera de seus colaboradores. A partir do momento que um profissional escolhe fazer parte de uma empresa, deve estar consciente de seu papel e de suas obrigações, independente do cargo.

Mas, uma empresa precisa fazer a sua parte para ter na equipe profissionais verdadeiramente comprometidos. Proporcionar um ambiente agradável para o trabalho, possibilitando condições para que as pessoas deem o melhor de si, é de fundamental importância.

Muitas vezes, a postura que um líder tem sobre os colaboradores influencia muito em seu comportamento, pois um líder vai influenciar e ser como inspiração para os colaboradores, por isso que, o papel de um líder é fundamental principalmente para o futuro pois, mais uma geração chegará ao mercado de trabalho e isso pode e deve influenciar em sua postura nas instituições.

## **10. COMO MESCLAR AS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO E COMO HARMONIZAR OS CONFLITOS PELAS DIFERENÇAS DE CADA GERAÇÃO?**

Vivemos em uma realidade em que diversas gerações estão presentes no ambiente organizacional, com características distantes, comportamentos, o que fazem dificultar o relacionamento dependendo da liderança imposta diante dos colaboradores. Cada geração vivenciou contextos históricos diferentes, que fazem abalar a estrutura de cada geração e pensamentos ao decorrer do tempo.

Nas empresas as rotinas de trabalho são compostas por todos os tipos de gerações, o que faz o líder despertar estratégias desenvolvidas para que habitue o ambiente para todos os tipos de características e comportamentos ali expostos. Liderar diante desses desafios não é uma tarefa fácil, pois pode causar insatisfação e stress durante a jornada de trabalho, mas para o objetivo ser alcançado deve-se entender qual a motivação e foco de cada geração, para que assim trace uma estratégia para um resultado eficaz.

Para aprimoramento e melhor desenvolvimento profissional, requer a peça chave, o “líder futurístico”, a fim de proporcionar equilíbrio, o mesmo deve mesclar os dons de cada colaborador, cada vaga preenchida com o perfil adequado ou adaptar suas devidas características, agindo desta forma pode alcançar grandes benefícios. Os pontos positivos obtidos através da aplicação de estratégias do líder podem trazer, inovação, criatividade e novos métodos para enfrentar cada problema, harmonizando os conflitos entre as diversidades geracionais, e estando preparado para lidar com todas as situações, sabendo que através delas, podem extrair pontos benéficos.

## 11 ANÁLISE DE RESULTADOS

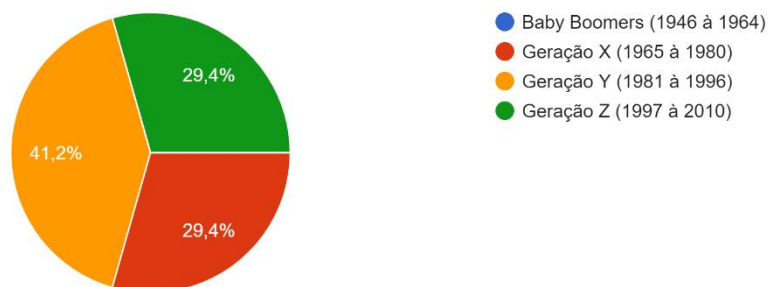
A pesquisa consiste em um questionário fechado, ou seja, apenas líderes de empresas responderam. Elaborado em dez questões sendo elas de alternativa e apenas uma dissertativa.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que a geração Y está em peso no mercado de trabalho comparado com as outras gerações, como o caso dos babies boomers, que nem chegam a aparecer nas análises dos resultados.

Podemos entender também um pouco mais quais são os estilos de lideranças mais usados atualmente e como esses líderes tomam algumas decisões em relação as atitudes dos colaboradores.

## 1. Qual geração você faz parte?

17 respostas

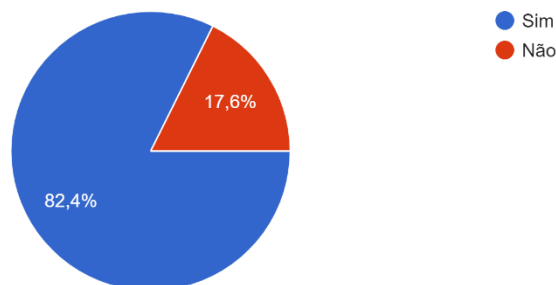


Fonte: Dados da pesquisa

Com base no gráfico, a geração Y se tornou mais presente que as demais. Geração X e Y contém o mesmo percentual de 29,4% e os Baby Boomers não se tem dados, por serem uma geração mais antiga e não tem tanto contato com a tecnologia.

## 2. Você como líder acredita que as gerações influenciam no estilo de liderança?

17 respostas

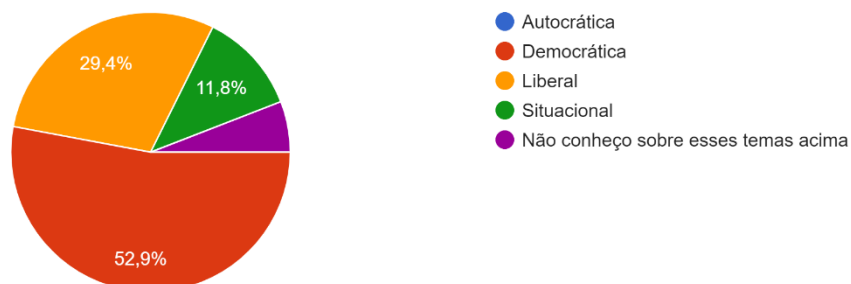


Fontes: Dados da pesquisa

Cerca de 82,4% das pessoas responderam que se, as gerações podem influenciar no estilo de liderança uma vez que cada geração possui técnicas diferentes de influenciar as pessoas. E apenas 17,6% discordaram sobre o assunto.

### 3. Atualmente em sua gestão, qual estilo de liderança você utiliza?

17 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria, com 52,9% utiliza o modelo de liderança democrático, onde todos opinam e decidem em conjunto o que deverá ser feito. 29,4% utilizam o estilo liberal, 11,8% o modelo de liderança situacional e apenas 5,9% não possuem conhecimento sobre o assunto e nenhum dos entrevistados responderam que não usam o modelo autocrático.

### 4. Devido ao contexto histórico e aos avanços comportamentais, as gerações mudaram ou se adaptaram conforme os estilos de liderança?

17 respostas



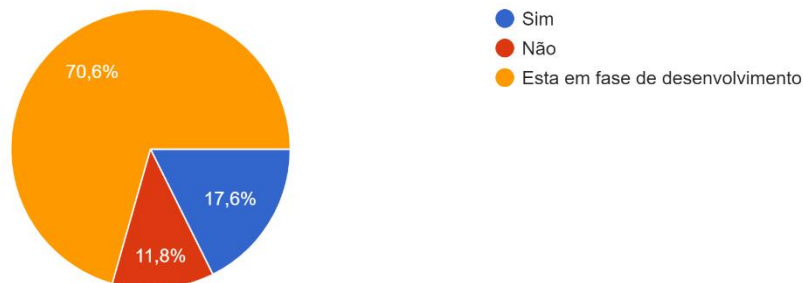
Fonte: Dados da pesquisa

Um pouco mais da metade dos entrevistados responderam que a evolução é contínua, pois o processo está em constante transformação, 29,4% responderam que as gerações mudam seus conceitos para se adaptarem aos perfis de liderança, 17,6% afirmaram que as gerações se adaptam conforme cada estilo de liderança. Ninguém respondeu que não mudaram, pois os estilos de lideranças são os mesmos de antigamente.



5. O âmbito profissional está preparado para a chegada de uma nova geração?

17 respostas

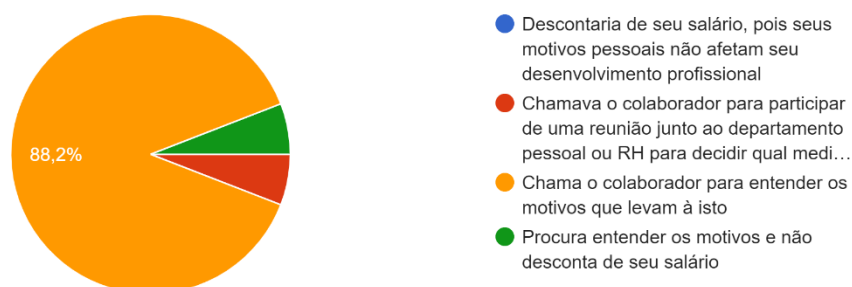


Fonte: Dados da pesquisa

70,6% responderam que está em fase de desenvolvimento a preparação do âmbito profissional para a chegada de uma nova geração, uma vez que cada vez mais se aproxima a vez deles de ingressarem no mercado de trabalho. 17,6% responderam que sim e 11,8% responderam que não.

6. Imagine-se na seguinte situação: "Você é líder de uma organização e há um mês, um colaborador chega atrasado no máximo vezes du...te a semana". O que você tomaria como medida?

17 respostas

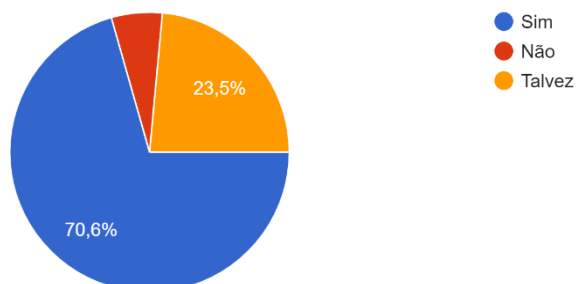


Fonte: Dados da pesquisa

Cerca de 88,2% dos entrevistados responderam que a chamariam o colaborador para entender os motivos que o levaram a isso e 5,9% chamariam para participar de uma reunião junto ao RH e procurariam entender os motivos sem descontar do salário. Ninguém responde que descontaria do salário.

7. Você acredita que as gerações conflitam entre si?

17 respostas

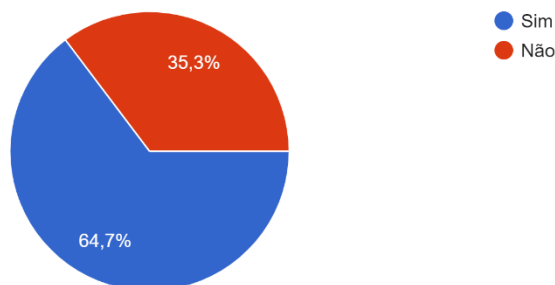


Fonte: Dados da pesquisa

70,6% responderam que sim, as gerações conflitam entre si já que cada geração tem seu modo de agir, falar e se comportar perante determinadas situações como tomadas de decisões, 23,5% responderam que talvez e apenas 5,9% responderam que não.

8. Você acredita que com o avanço tecnológico vivenciado nos últimos tempos, a geração atual (nascidos de 2010 para cá) irão se sobressair no ...trabalho por terem nascido no âmbito tecnológico?

17 respostas

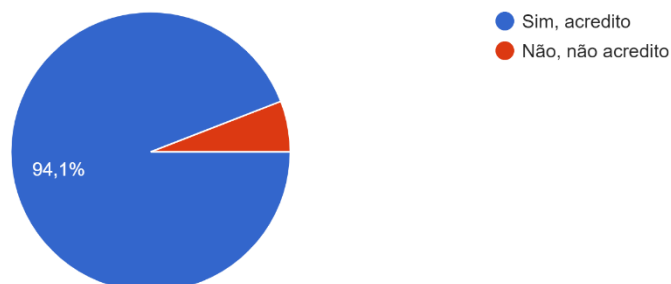


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico, 64,7% afirmaram que sim, a geração mais atual enfrentou uma certa facilidade no mercado tecnológico por já terem nascido no âmbito tecnológico e 33,3% responderam que não.

9. Sabendo da fragilidade emocional em nosso mundo atual, você acredita que um líder deve ter mais cautela em suas falas e atividades para com seus colaboradores?

17 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Totalizando quase 100%, 94,2% acreditam que os líderes devem ter um certo tipo de cuidado ao se direcionarem com os colaboradores, 5,9% responderam que não acreditam nessa possibilidade.

10. Associe esta imagem com o tem central, sendo ele: “Impactos das Gerações nas Lideranças dos Novos Tempos”:

- Liderança é muito importante
- Liderar não é delegar, liderar é ser um exemplo.
- Liderança e liderado que andam juntos, tendem a mover empresas e pessoas para o bem maior. Crescimento.
- As organizações, nos últimos tempos, estão colocando na liderança aqueles que têm o desempenho melhor dentro da organização, não importa a geração dele. Vai depender muito da responsabilidade e engajamento do colaborador.
- Eu te ajudo!
- Todas as gerações correndo na tentativa do mesmo objetivo
- Liderança e colaboradores quando estão juntos no mesmo propósito tem o avanço
- Muitos jovens estão preparados para assumir cargos de liderança.
- Vence o melhor.
- Acho que as duas se ajudam ... cada geração agrega algum valor nas gerações seguintes

- Não sei
- Acredito que as novas são muito volúvel e precisam de orientação quanto a mudanças.
- A geração atual é formada por pessoas em sua maioria impacientes que querem tudo para ontem, sendo que o líder atualmente precisa utilizar de técnicas de liderança para motivar, incentivar e desenvolver essas pessoas.
- Essa imagem demostra um líder mandando e os liderados correndo para obedecer, diferente do tema
- Um bom líder depende de uma equipe reconhecida com parceria entre funcionário e chefe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se trata de liderar em diferentes gerações, o maior desafio do condutor para com os colaboradores é saber lidar com diferentes comportamentos fazendo com que adaptem todos ao ambiente organizacional e que amenize os conflitos gerados.

A expectativa de vida tem aumentado cada vez mais, ao mesmo tempo que as pessoas mais velhas estão permanecendo no mercado, os mais jovens não deixam de estar crescendo na área, por este motivo cada vez mais estão convivendo no ambiente organizacional.

Para melhor se adaptar, requer a resiliência e experiência com diferentes perfis profissionais, mesclar as gerações sabendo lidar com cada uma, pode trazer grandes lucros as entidades, pois determinadas áreas requer uma especialidade e moldar cada indivíduo traz inovação e criatividade. Em um estudo comprovado pela Accenture, em que estudou mais de 18 mil profissionais, afirma que os ambientes organizacionais que possui mais cultura e inovação, são os que mesclam as gerações e culturas dando o espaço para que haja uma construção coletiva.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, evoluir conforme as gerações é de extrema importância para aprender a liderar. Escutar é um ponto crucial nesta nova era, o líder futurístico terá que ser sensível ao dar ouvidos ao próximo, agindo sempre de forma humana, enfrentando os seus desafios pessoais e demonstrando a importância em compreender o outro.

Desta forma, o líder futurístico e inovador terá que caminhar por caminhos incertos, buscar enxergar novas possibilidades, explorar conhecimento e tendências inovadoras, tendo em vista que assim trará bons resultados em sua atuação e para a empresa.

## REFERÊNCIAS

Blog CONQUER Como liderar diferentes gerações/ agosto de 2019

<https://escolaconquer.com.br/blog/como-liderar-diferentes-geracoes/amp/>

Blog INFOBIP SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA A GERAÇÃO ALPHA? / dezembro 31st, 2021

<https://www.infobip.com/pt/blog/geracao-alpha>

Blog PUCRS ONLINE guia de tipos de liderança: principais estilos e suas características. POR PUCRS/ 09 de janeiro de 2020

<https://blog-online.pucrs.br/public/tipos-de-lideranca/>

CARLOS, 22/05/2022 Gestão da diversidade no ambiente de trabalho: 3 dicas de como fazer <https://blog.vb.com.br/gestao-da-diversidade-no-ambiente-de-trabalho-3-dicas-de-como-fazer/>

PontoTEL Liderança democrática: veja como funciona, quais as vantagens e desvantagens e as principais características! POR REDADO de agosto de 2021

<https://www.pontotel.com.br/lideranca-democratica/>

ROCK CONTENT, 02/02/2022, RH Humanizado: quais as características e como implementá-lo/ <https://blog.visioncardbrasil.com/rh-humanizado/>

NASCIMENTO CRISTIANE DOS SANTOS/ 30/06/2021 OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS DE GERAÇÕES DIFERENTES NO AMBIENTE DE TRABALHO

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/geracoes-diferentes>

LIVRO: Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho

<https://www.skoob.com.br/livro/pdf/conflito-de-geracoes-desafios-e-estrategia/livro:785321/edicao:790314>

LIVRO: Gerações em ebulição: O passado do futuro e o futuro do passado.

<https://ler-livros.com/ler-online-ebook-pdf-geracoes-em-ebulicao-o-passado-do-futuro-e-o-futuro-do-passado-papirus-debates-baixar-resumo/>

## APÊNDICES

1. Qual geração você faz parte?
  - Baby Boomers (1946 a 1964)
  - Geração X (1965 a 1980)
  - Geração Y (1981 a 1996)
  - Geração Z (1997 a 2010)
  
2. Você como líder acredita que as gerações influenciam no estilo de liderança?
  - Sim/Não
  
3. Atualmente em sua gestão, qual estilo de liderança você utiliza?
  - Autocrática
  - Democrática
  - Liberal
  - Situacional
  - Não conheço sobre esses temas acima
  
4. Devido ao contexto histórico e aos avanços comportamentais, as gerações mudaram ou se adaptaram conforme os estilos de liderança?
  - Os estilos de liderança continuam o mesmo e as gerações se adaptaram conforme cada um deles
    - As gerações mudaram completamente o conceito para se adaptarem aos perfis de liderança
    - Não mudaram, pois os estilos de liderança são os mesmos de antigamente
    - A evolução é contínua pois o processo está em constante transformação



5. O âmbito profissional está preparado para a chegada de uma nova geração?

- Sim/Não/Está em fase de desenvolvimento

6. Imagine-se na seguinte situação: "Você é líder de uma organização e há um mês, um colaborador chega atrasado no máximo vezes durante a semana". O que você tomaria como medida?

- Descontaria de seu salário, pois seus motivos pessoais não afetam seu desenvolvimento profissional;

- Chamava o colaborador para participar de uma reunião junto ao departamento pessoal ou RH para decidir qual medida tomará;

- Chama o colaborador para entender os motivos que levam a isto;
- Procura entender os motivos e não desconta de seu salário.

7. Você acredita que as gerações conflitam entre si?

- Sim/Não/Talvez

8. Você acredita que com o avanço tecnológico vivenciado nos últimos tempos, a geração atual (nascidos de 2010 para cá) irão se sobressair no mercado de trabalho por terem nascido no âmbito tecnológico?

- Sim/ Não

9. Sabendo da fragilidade emocional em nosso mundo atual, você acredita que um líder deve ter mais cautela em suas falas e atividades para com seus colaboradores?

- Sim, acredito/ Não, não acredito

10. Associe esta imagem com o tem central, sendo ele: "Impactos das Gerações nas Lideranças dos Novos Tempos":

.

- Acredito que as novas são muito volúvel e precisam de orientação quanto a mudanças.
- Liderança e colaboradores quando estão juntos no mesmo propósito tem o avanço
- Liderar não é delegar, liderar é ser um exemplo.
- Liderança e liderado que andam juntos, tendem a mover empresas e pessoas para o bem maior. Crescimento.
- Liderança é muito importante
- Vence o melhor.
- Eu te ajudo!
- As organizações, nos últimos tempos, estão colocando na liderança aqueles que têm o desempenho melhor dentro da organização, não importa a geração dele. Vai depender muito da responsabilidade e engajamento do colaborador.
- Muitos jovens estão preparados para assumir cargos de liderança.
- Todas as gerações correndo na tentativa do mesmo objetivo
- A geração atual é formada por pessoas em sua maioria impacientes que querem tudo para ontem, sendo que o líder atualmente precisa utilizar de técnicas de liderança para motivar, incentivar e desenvolver essas pessoas.
- Não sei
- Essa imagem demonstra um líder mandando e os liderados correndo para obedecer, diferente do tema
- Acho que as duas se ajudam ... cada geração agrega algum valor nas gerações seguintes
- Um bom líder depende de uma equipe reconhecida com parceria entre funcionário e chefe.

## ANEXOS



### LEGENDA:

Imagem da questão 10 (dez) do questionário utilizado na análise dos resultados.