

Desafios da Liderança Intergeracional com a Geração Z no Ambiente Organizacional

EDUARDO MARTINS MORAIS

*Doutorando do PPGA/UNIGRANRIO, Professor do Departamento de Ciências Econômicas
do IM/UFRRJ
eduardommorais@gmail.com*

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

*Professora do Departamento de Administração e Turismo do IM/UFRRJ, Docente
Permanente do PPGE/UFRRJ e orientadora no convênio com o PPGA/UNIGRANRIO
marciacova@gmail.com*

Resumo

O presente artigo aborda as interações entre líderes e a Geração Z no ambiente organizacional multigeracional, frente às particularidades geradas por avanços tecnológicos e mudanças sociais. O problema identificado refere-se aos problemas que os líderes podem enfrentar nos relacionamentos com esses jovens profissionais. O objetivo principal da pesquisa é analisar os desafios que os líderes podem superar para estabelecer relações eficazes com a geração Z no contexto organizacional. A metodologia adotada foi estruturada a partir de uma pesquisa básica, descritiva e exploratória apoiando-se em uma pesquisa de abordagem qualitativa. A coleta dos dados foi realizada a partir de uma pesquisa de campo com questionários semi-estruturados, tendo como público alvo os alunos dos Cursos de Graduação em Economia e Administração do Instituto Multidisciplinar da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro que estão tendo contato com o mercado de trabalho pela primeira vez através do estágio profissional. Os dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, a pesquisa destaca que a falta de entendimento da realidade dos liderados e de canais abertos para diálogo são fatores que propiciam conflitos. Para uma liderança eficaz, o estudo sugere que os líderes devem promover uma comunicação clara, respeitar as individualidades, ser flexíveis e adaptáveis às mudanças, e estar abertos ao feedback. Essa interação não só facilita a gestão de conflitos como também potencializa a coesão e o desempenho das equipes, vital num cenário organizacional contemporâneo e diversificado.

Palavras chave: Gerações; liderança; conflitos; estagiários.

1. Introdução

As diferenças entre as diversas gerações atuantes no ambiente organizacional contemporâneo não se limitam às idades, mas implicam em comportamentos, entendimentos, visões e valores de mundo peculiares a cada grupo. O tema “geracional” tem adquirido projeções significativas nos debates acadêmicos focados na filiação ou genealogia, na classificação de idades e papéis sociais, no intervalo de tempo no qual os conjuntos de indivíduos nascem, e na existência simultânea de momentos de amplitude temporal, enfatizando a pluralidade (Comazzetto *et al.*, 2016, Jacques *et al.*, 2015).

Realização

O conceito de geração começou a ser estudado dentro da teoria sociológica por volta dos anos 1950, sendo o termo definido como a composição de um grupo de pessoas que compartilha tradições, cultura, experiências sociais e históricas ao longo da vida. Estes grupos compartilham ainda idades similares, pois as pessoas nascidas em determinados períodos de tempo têm em comum o compartilhamento de pensamentos e experiências comuns ao processo histórico e social. Uma geração pode ser considerada um conjunto de visões, valores comuns, formas de relacionamento e de como lidar com a vida e o trabalho (Cerbasi e Barbosa, 2009; Novaes, 2018; Viana *et al.*, 2013).

Entretanto, o problema reside no fato de que com os avanços tecnológicos, diversos comportamentos, características e segmentos da sociedade sofreram mudanças ao longo dos últimos anos, relacionadas principalmente pelo aumento da expectativa de vida que proporciona a permanência de profissionais em idades diversas dentro do ambiente de trabalho, mas com formações diferenciadas. Indalécio e Campos (2016) assinalam que o processo de formação de novos profissionais teve o seu tempo diminuído em razão dos avanços tecnológicos, de modo que as novas gerações estão prontas para desempenhar atividades no mercado de trabalho mais cedo.

Associando esta característica com a maior expectativa de vida e, conseqüentemente, uma permanência maior no mercado das gerações anteriores, hoje nas organizações tem-se equipes multigeracionais, formadas por pessoas de diversas gerações dividindo o mesmo espaço de trabalho. Segundo Sobral e Capucho (2019) o conflito está associado a um processo interativo manifestado na incompatibilidade ou desacordo entre os indivíduos, grupos, departamentos ou organizações, e os tipos de conflitos têm seus fundamentos na natureza das interações estabelecidas pelos agentes e na intensidade de se desenvolverem.

Considerando que a liderança desempenha importante papel para motivar e influenciar pessoas de forma positiva, o papel desempenhado pelo líder é fundamental para que os conflitos possam ser superados e os objetivos e metas traçados pela organização possam ser alcançados. Nesse sentido, a lacuna de pesquisa refere-se à ausência de uma descrição detalhada das estratégias que os líderes de outras gerações podem adotar para interagir com a Geração Z, visando promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Portanto, este artigo pretende investigar essa interação de maneira a contribuir tanto para líderes quanto para organizações que buscam se adaptar às novas demandas de um mercado de trabalho cada vez mais diversificado e complexo. Esta pesquisa se justifica, uma vez que a superação dos desafios de relacionamentos de líderes de outras gerações com as particularidades da Geração Z, não apenas facilitará a gestão de conflitos, mas também contribuirá para a coesão e o desempenho das equipes multigeracionais (Saltoratto, 2019).

Diante do que foi apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: quais desafios os líderes podem superar para estabelecer relações eficazes com a geração Z no contexto organizacional?

Visando responder à questão de pesquisa, esse artigo tem como objetivo final analisar os desafios que os líderes de outras gerações podem superar para estabelecer relações eficazes com a geração Z no contexto organizacional.

A pesquisa tem como público alvo jovens universitários (pertencentes à Geração Z) dos Cursos de Economia e Administração do Campus Nova Iguaçu da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro que estão em seu primeiro emprego ou estagiando. A seleção dos

Realização

investigados foi pelo critério de acessibilidade porque o pesquisador é docente desses cursos. Os dados foram coletados por questionários elaborados no Google Docs e enviados por e-mail para o público selecionado. Por fim, as análises foram estabelecidas a partir do método de análise de conteúdo.

Liderança, Gestão e Mudanças

De acordo com Lopes *et al.* (2020) a liderança está relacionada com um procedimento, onde um agente orienta, direciona e incentiva a conduta e o trabalho de outros agentes que com ele trabalham, em busca de alcançarem objetivos previamente estabelecidos. Nesse sentido, Santos e Paes (2018), apontam na mesma direção, pois para eles a liderança trata potencialmente de entusiasmar a conduta dos membros da equipe. Assim, cabe aos líderes desenvolverem visões e habilidades de tal forma que motivem as pessoas no seu entorno a compartilharem destas. Para Fisher (2016), o líder deve ser capaz de reconhecer as necessidades pessoais e profissionais dos membros da equipe, aprimorando as suas próprias características morais, seguindo a ética profissional.

Segundo Bergue (2019), um líder para ser eficiente dependerá de sua competência para lidar com as transformações ocorridas ao longo do processo. Desta forma, a flexibilidade torna-se necessária para lidar com as particularidades das transformações em curso. Ainda segundo o autor, cabe ressaltar que o fazer da gestão de pessoas está diretamente relacionado com a competência do líder, por ele ser um gestor de pessoas. Assim, partindo-se do pressuposto que a gestão de pessoas é uma relação, a liderança também assume esta característica. Ademais, mudança e liderança são duas considerações essenciais para o estabelecimento e sustentação para assegurar uma gestão competente dentro de uma organização.

Para Luft (2021) o processo de mudança organizacional é fruto de diversas condicionantes, tais como, o ambiente político, econômico, social, tecnológico e legal. Além disso, outras condicionantes afetam a mudança organizacional, por exemplo, o nível de recursos de que dispõe a organização e o setor no qual se insere. Segundo Lima (2022) a mudança organizacional promove a transformação, podendo ser considerada uma competência da empresa objetivando fazer do ambiente de trabalho um local de transformação constante. Carvalho *et al.* (2015) apontam que por fatores internos podem-se entender as mudanças que se relacionam com as estratégias e estruturas da própria empresa as quais estão centrados nas pessoas e nos processos. Para Barreto *et al.* (2013) a combinação da capacidade de liderar e da gestão de pessoas associada à mudança organizacional torna-se o estímulo para que a empresa consiga o sucesso em sua empreitada, bem como conseguir implantar satisfatoriamente as mudanças surgidas ao longo do processo.

Liderança de diferentes gerações: características e desafios

As características das diferentes gerações devem ser consideradas pelo líder no momento que suas decisões são tomadas. Para Silva e Batista-dos-Santos (2023) as principais características da geração *baby boomers* estão relacionadas com a disciplina, respeito à família, à hierarquia, à tradição. Também valorizam a segurança no trabalho, a lealdade às organizações e apresentam dificuldades para interagir com as novas tecnologias. O trabalho

Realização

intenso é a principal característica, valorizam o status e a ascensão profissional. Este tipo de geração está mais apta a um modelo de liderança transacional, onde se tem um vínculo mais estreito com a organização.

Por sua vez, a geração X é marcada pelas inovações tecnológicas, liberdade de escolha, aceleração das atividades em um mundo de mudanças. Esta geração tende a valorizar a estabilidade financeira para garantir a realização dos seus desejos materiais e pessoais. São motivados pelas perspectivas da carreira e cumprem seus objetivos. (Lombardia, 2008; Oliveira, 2009; Shah, 2009). É uma geração que busca equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Para este tipo de geração o líder deve transitar em os estilos transacional e transformacional.

A geração Y não enfrentou grandes rupturas sociais, cresceram em ambiente seguro, fazendo uso de tecnologias da informação. Esta geração tende a ser mais individualista, e por isso mesmo priorizam o lado pessoal, em detrimento das questões profissionais (Lombardia, 2008; Oliveira, 2009; Shah, 2009). Esta geração em geral é ambiciosa, gostam de desafios e oportunidades. Tais características fazem com que membros desta geração tenham menos apego ao emprego, e ao entrar no mercado de trabalho não aspiram permanecer na mesma organização por muito tempo (Oliveira, 2009). Para esta geração o líder deve adotar o estilo transformacional, a medida que neste estilo há uma valorização das características pessoais, buscando conhecer seus objetivos e necessidades.

A geração Z tem como característica marcante a mesma velocidade de se apegar e se desinteressar de algo. Em geral são filhos de pais protetores, provocando forte influencia na personalidade desta geração. Outra característica marcante desta geração é a tecnologia. É uma geração onde a tecnologia, e a internet, fazem parte do seu cotidiano, não se visualizando sem estes elementos. As redes sociais e smartphones tem uma presença significativa na vida desta geração. Tendo estes espaços importância nas suas relações pessoais, pois parte dos seus relacionamentos se construíram neles (Saltoratto, 2019).

Ademais, o fluxo de informações recebidas por esta geração é muito grande, gerando neles um imediatismo, onde a informação é atualizada a cada instante. É uma geração multitarefa, criativa e empreendedora, inquieta por natureza. Apesar disto, dado a sua criação precisam ser guiados e ensinados, pois ao longo de sua vida sempre foi conduzida, seja no ambiente familiar com uma família protetora, ou na escola. Por fim, é uma geração que no ambiente de trabalho prefere a conversa frente a frente com o interlocutor. Por fim, assim como a geração Y preferem passar pouco tempo na organização sendo alta a rotatividade em empregos (Saltoratto, 2019). Para esta geração o estilo mais adequado é o transformacional, pois privilegia os aspectos pessoais. Porém, o estilo transacional não pode ser destacado, porque é uma geração que precisa ser guiada.

Cordeiro (2012) recomenda não ser possível adotar descrições distintas da realidade brasileira, pois os fatos históricos, sociais, políticos, econômicos e tecnológicos são, em certa medida, próprios de cada país, não sendo possível assim transportar uma realidade para outra. Desta forma, ele subentende que os fatores sociais e culturais têm grande influência na formação de uma geração local. Assim, ele aponta que o marco cronológico é apenas uma das formas para caracterizar uma geração.

Além disso, outro fator torna importante na análise da liderança: a presença de vários representantes de diversas gerações no mesmo ambiente interativo. Entende-se que,

Realização

provavelmente, haverá mais representantes de uma geração específica no ambiente de trabalho. Entretanto, outros representantes das demais gerações também poderão fazer parte do grupo. Assim, as organizações enfrentam um enorme desafio, pois precisa que pessoas com valores de trabalho, atitudes e comportamentos distintos, concorram para alcançar um objetivo em comum visando as metas da organização.

Mattos *et al.* (2011) ressaltam o impacto do imediatismo das novas gerações em ambientes que muitas vezes requerem um pouco mais de paciência para determinadas ações. Assim, por verem-se frustrados em seus objetivos pessoais, as gerações mais jovens tendem a uma maior rotatividade entre as organizações. Os gestores, e principalmente os líderes devem estar atentos a tais comportamentos e prepararem-se para mitigar possíveis movimentos que atentem contra o alcance dos objetivos da organização. Neste ambiente multigeracional cabe ao líder adotar um comportamento que mobilize os agentes envolvidos na organização a assumirem uma postura e comportamento em direção do alcance dos objetivos organizacionais.

O conflito geracional nas organizações

Para Fagundes e Andrade (2019), há uma resistência em todas as gerações quando se trata da cultura entre gerações. Os idosos consideram os jovens preconceituosos com eles. Os jovens consideram que a geração anterior tem caráter conservador e autoritário e a anterior a ela como ultrapassada e repetitiva. A expectativa pessoal de cada grupo geracional bem como a forma como cada geração trabalha, e a diferença cultural, geram conflitos (Tapscott, 2010).

De acordo com Harris (2015), os conflitos de gerações têm aumentado dentro do ambiente organizacional. Nesta linha, o autor destaca que as diferenças de comunicação, ou as preferências de comunicação, os valores e atitudes profissionais, as aspirações na carreira e o poder ou influência entre as gerações tem contribuído para o aumento dos conflitos. Some-se a isso o fato de uma força de trabalho mais heterogênea, aumenta as variáveis para os conflitos, dentre elas o conflito geracional. As experiências de cada geração moldada pelos desenvolvimentos sociais, políticos e econômicos inerentes a cada grupo moldaram suas formas de pensar, agir e sentir, dando a cada uma delas comportamento e valores de trabalho específicos.

Segundo André (2018), um ambiente de trabalho com força de trabalho diversificada geracionalmente cria um espaço de trabalho dinâmico, rico, envolvente e gratificante, mas ao mesmo tempo cabe aos líderes valorizar cada geração e procurar capitalizar sua força. Pois em um ambiente tão dispare a probabilidade de surgirem conflitos são grandes. Appelbaum (2022) destaca que as pessoas são motivadas por seus valores, e o conflito baseado em valor surge quando a percepção de cada geração gera valores distintos.

Ilgen *et al.* (2005) apontam que a diversidade no ambiente de trabalho pode ser de dois tipos: nível superficial e nível profundo. O primeiro atém-se a fatores como idade e características demográficas. O segundo liga-se a diferenças de valores, pensamentos e atitudes. Apesar de a diversidade de nível superficial levar a conflitos iniciais do ciclo da vida de um grupo, tende-se no longo prazo a diversidade de nível profundo se tornar a mais importante. Cada geração terá o seu comportamento influenciado pelo contexto histórico onde está inserida, pela formação social, cultural e econômica do período.

Realização

Neste sentido, cabe aos líderes conhecer estas características para evitar os conflitos dentro dos grupos de trabalho, além de traçar as estratégias para levar a integração dentro do grupo. Ao entender como cada geração se comporta, suas diferenças e convergências, tem-se uma maior probabilidade de sucesso nos objetivos traçados pela organização. Pois o mercado de trabalho atual requer uma interação cada vez maior entre distintas gerações de trabalhadores (Botelho *et al.*, 2018; Malafaia, 2011; Nascimento *et al.*, 2016).

Segundo Formenton e Stefano (2017), os baby boomers e a geração X precisam de uma ética de trabalho mais forte, enquanto estes enxergam aqueles como obcecados com o trabalho, enquanto a geração Y precisa de estímulo constante e oportunidades de desenvolver suas habilidades. Estes exemplos mostram como as gerações se comportam gerando, de certa forma, possibilidades de conflitos e problemas de relacionamento.

Santos *et al.* (2014) apontam que os fatores conflitantes no ambiente de trabalho entre as gerações se dão em função das suas experiências e formação. Nos conflitos empresariais a geração X apoia-se nas soluções estruturadas e utilizando recursos não necessariamente tecnológicos, ao passo que a geração Y está envolto pelas tecnologias, fazendo uso destas para solucionar os problemas, destacando-se pela desenvoltura, rapidez e habilidades em lidar com elas. Em termos de personalidade a geração X tende a focar no resultado, ter preferência por reconhecimento individual, e serem autoconfiantes. A geração Y busca uma participação maior nos processos da empresa, pois tem o desejo de ser ouvido e expressar suas ideias, sendo avessa a burocracia e não gostarem de atividades rotineiras.

A geração Z tem como características estar sempre conectada a tecnologia e a internet, conferindo-lhes um comportamento imediatista. Buscam uma hierarquia horizontalizada, e gostam de ter acesso fácil aos gestores. A ansiedade é uma característica marcante desta geração, mas ao mesmo tempo são hiperativos (Dalapria *et al.*, 2015). A geração Z é impaciente, ágil e muito dependente, e conseguem trabalhar sem ter contato presencial dado sua desenvoltura com as tecnologias digitais. Conforme Oliveira (2018), dados os novos conceitos e relações estabelecidas dentro da empresa, a liderança também deve se adequar a nova realidade. Assim, o líder, que antes se fazia obedecer pelo temor, passa a ser aquele que delega, determina e persuade os seus liderados.

Percurso Metodológico

Este artigo tem em sua natureza uma pesquisa básica, descritiva e exploratória. “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis.” (Gil, 2002, p.42) Quanto a pesquisa exploratória, “Estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (Gil, 2002, p.41).

A interpelação do problema realizou-se através de uma abordagem de pesquisa qualitativa, uma vez que a subjetividade do sujeito da investigação precisa ser apresentada por análises e interpretações e não por números e fórmulas estatísticas. Segundo Gil (2002), o estudo de caso permite um amplo e detalhado conhecimento de um assunto, tarefa difícil de alcançar mediante outros delineamentos.

Realização

Foi realizada uma pesquisa de campo, sendo que o público investigado foi composto pelos alunos dos Cursos de Graduação em Economia e Administração do Instituto Multidisciplinar da UFRJ que estavam tendo contato com o mercado de trabalho pela primeira vez através do estágio profissional. A seleção dos investigados baseou-se no critério de acessibilidade, uma vez que o pesquisador é docente na Universidade onde os sujeitos da investigação pertencem ao corpo docente.

Como instrumento de coleta foi elaborado um questionário semi-estruturado que possibilitou constatar questões evidenciadas pelo senso comum através de questões fechadas e questões abertas que permitissem entender a subjetividade das respostas. O questionário foi respondido por 11 alunos pertencentes ao público alvo da pesquisa. A limitação da quantidade de entrevistados se deu em função da exaustão das respostas uma vez que a seleção de sujeitos foi capaz de oferecer informações relevantes. Os alunos foram contactados pessoalmente pelo pesquisador e a partir do aceite o link foi enviado por e-mail e o questionário foi preenchido pelo Google Docs. Na abertura, o questionário apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aceite dos entrevistados e a pesquisa foi submetida previamente ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Resultados e análises dos dados

Para a realização das análises dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo constitui-se de um conjunto técnicas de análise das comunicações. Assim, a pesquisa seguiu as etapas apontadas por Bardin (2011): a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação.

Na primeira etapa o material foi organizado de modo a apresentar um aprimoramento para a análise. Foi realizada uma leitura flutuante das respostas dos entrevistados de modo a possibilitar a identificação dos pontos comuns nas falas e conseqüentemente, a desconstrução das entrevistas e o agrupamento em grupos por semelhança. Também foram descartados nessa etapa os trechos das entrevistas que não contribuíam para a análise dos resultados. Na etapa seguinte deu-se início à categorização das respostas, atribuindo a cada grupo comum nomenclaturas que pudessem organizá-los de acordo com os temas estudados e com as semelhanças das respostas. Em seguida ao processo de categorização foi realizada a inferências dos dados a partir da interpretação das falas e da comparação teórico X empírico, conforme podem ser observadas a seguir.

Categoria 1 – Características do líder

Ao comentar sobre as características do líder, os entrevistados destacaram que:

“ele quem conversa e esclarece todas as dúvidas”E1

“além de fazer gestão da equipe consegue desenvolver novas ideias de trabalho e acompanha a execução das atividades de modo a otimizar o desempenho de cada um.”E2

Realização

“além de estar à frente defendendo a nossa equipe, ele ainda presa pela nossa evolução profissional”E4

“Entende a importância da equipe”E6

Ao interpretar as falas e ao compará-las com o referencial teórico é possível destacar que: os respondentes consideram seu líder como alguém capacitado para desempenhar suas funções, que esclarece as dúvidas de seus subordinados, é aquele que os defende na organização e que incentiva a sua evolução. Além disso, para os entrevistados, o líder é aquele que reconhece seus subordinados como sua equipe. Tais percepções estão em sintonia com o preconizado por Fisher (2016), quando destaca que o líder deve ser capaz de reconhecer as necessidades pessoais e profissionais dos membros da equipe, aprimorando as suas próprias características morais, seguindo a ética profissional. Nesse caso, as respostas mostram que os líderes dos estagiários entrevistados atuam para atender as características da Geração Y, oferecendo estímulos e oportunidades de desenvolvimento constantes conforme as definições de satisfação de necessidades da Geração Y descritas por Formenton e Stefano (2017).

Categoria 2 – Relacionamento com o líder

Nas entrevistas, os entrevistados relataram em relação aos seus relacionamentos com o líder que:

“Temos um bom relacionamento, apesar dele não possuir escuta ativa em relação às situações que acontecem.”E3

“É um relacionamento tranquilo, de bastante conversas e entendimento. Uma relação linear e de mútuo respeito.” E8

“tenho dois supervisores e são maravilhosos” E9

Quando questionados sobre suas relações com o líder, os estagiários entrevistados descrevem a existência de um bom relacionamento com seus líderes, sendo que alguns deles apontam ressalvas, como por exemplo, relacionadas ao fato de que alguns líderes não são capazes de escutar as demandas dos membros da equipe.

De um modo geral, pode-se evidenciar que nesses depoimentos podem ser identificadas duas situações divergentes, na primeira os entrevistados apontam que há entendimento dos pontos de vista de cada um. Esses achados convergem para o exposto por Oliveira (2018), quando destaca que devido aos novos conceitos e as relações estabelecidas dentro da empresa, que a liderança também deve se adequar à nova realidade. Desta forma, ter a capacidade de ouvir, respeitar, comunicar, compreender o papel de sua equipe na instituição, tornam-se as ações pelas quais o líder deverá se guiar.

Assim, o bom líder é aquele que não só conhece o ambiente da empresa, mas também cada membro de sua equipe. Já na segunda situação as respostas dos entrevistados convergem para algumas características apontadas pelos respondentes, como a incapacidade de ouvir as

Realização

demandas dos membros da equipe, contrasta com o que Oliveira (2018) assinala. No ambiente corporativo atual o que se espera de um líder é que ele conheça de forma mais profunda o ambiente organizacional e os membros da equipe. Algo que alguns dos entrevistados apontaram como uma falha de seus líderes.

Categoria 3 – Características de um líder ideal

Nessa categoria procurou-se identificar as virtudes que os estagiários desejariam em um líder. Os relatos dos entrevistados sobre as características de um líder ideal podem ser observados a seguir:

“Gostaria que ele tivesse uma escuta mais ativa e se colocasse mais na realidade do outro. Eliminar a falta de posicionamento dele e o fato dele sempre estar contra a equipe. Gostaria que ele melhorasse a comunicação chefe-subordinado”E3

“Acredito que algo que ele poderia ter à mais seria a priorização de dentro da equipe, pois às vezes ele participa de fóruns de outras equipes enquanto a equipe dele precisa das percepções dele”E4

“Gostaria que ele fosse menos impulsivo e mais organizado”E6

“Gostaria que usasse mais os aparelhos tecnológicos do que o papel físico”E10

Não houve um consenso nas respostas, mas pode-se destacar que ser melhor ouvinte, priorizar os membros da equipe e utilizar mais tecnologia são fatores relevantes apontados pelos respondentes.

O líder é um gestor de pessoas e a comunicação é a principal ferramenta. Nas respostas das entrevistas o quesito comunicação foi o destaque da categoria características de um líder ideal. Tais respostas convergem com Bergue (2019), que afirma, um líder para ser eficiente dependerá de sua competência para lidar com as transformações ocorridas ao longo do processo.

Desta forma, a flexibilidade torna-se necessária para lidar com as particularidades das transformações em curso. Ainda segundo o autor, cabe ressaltar que o fazer da gestão de pessoas está diretamente relacionado com a competência do líder, pois ele é um gestor de pessoas. Alguns entrevistados destacaram que desejariam que seu chefe fosse mais envolvido com a realidade de sua equipe, procurando interagir mais com essa e buscar alcançar decisões que refletissem também o pensamento dos membros da equipe. De um modo geral, os problemas de comunicação entre líder e liderados é a principal característica apontada pelos entrevistados.

Categoria 4 – Enfrentamento das mudanças

Procurou-se nesta categoria mostrar como os entrevistados sentem-se em relação às mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Segue alguns relatos:

Realização

“O nosso chefe nos reuniu e explicou como seria a nova metodologia”E8

“Através de cursos disponibilizados no ambiente de trabalho e estímulos externos a qualificações extras.”E2

“A empresa somente notificou e os funcionários com cargos mais altos receberão ajuda de custo, no entanto, analistas, estagiários e afins estão a mercê”E4

Percebe-se que não há um consenso nas respostas. Alguns assinalam que a empresa promove cursos para capacitá-los enquanto outros apontam que elas não os preparam para as mudanças. Nesse caso, observa-se que nem todas as condicionantes descritas por Luft (2021) estão sendo implantadas, pois é importante para o processo de mudança, adequar o ambiente político, econômico, social, tecnológico e legal.

Os entrevistados registraram a necessidade de cursos para ajudá-los na melhora de seu desempenho. Ainda foi destacado pelo entrevistado 3 que a empresa onde atua não oferece preparo para as mudanças. Nesse caso, o processo de adaptação ocorre de forma forçada, no cotidiano, quando a mudança acontece. Em suma, aprender fazendo. Diante de um ambiente organizacional em constante mudança, conforme destaca Luft (2021), provocada por diversos condicionantes, as empresas precisam estar preparadas para qualificar seus funcionários para o enfrentamento de novos ambientes. As respostas dos entrevistados apontam que em suas empresas não há uma política voltada para a preparação dos funcionários para atuar em cenários novos.

Categoria 5 – Conflitos e Comportamentos

Quando questionados sobre o ambiente organizacional em si, algumas respostas nos apontam determinados comportamentos, por exemplo, que os conflitos existentes refletem as resistências às mudanças no ambiente organizacional. Alguns relatos podem ser lidos a seguir:

“Alguns colegas de trabalho ficam insatisfeitos e buscam conversar com o líder direto da equipe”E4

“Nota-se certa resistência quando não concordam com o modo como é conduzida a mudança e conseqüentemente esses funcionários acabam em exposição em suas funções.”E2

“Estou vivendo essa situação agora, na verdade. Minha supervisora assumiu uma administração na qual ela não queria. Isso resulta num trabalho feito de má vontade, repleto de reclamações diárias a cada realização de tarefa e impacta diretamente na produtividade da equipe.”E3

Segundo Lima (2022) a mudança organizacional se trata de um meio de organização para realizar a transformação, podendo ser considerada uma competência da empresa objetivando fazer do ambiente de trabalho um local de transformação constante. Fagundes e

Realização

Andrade (2019) ressaltam que há uma resistência em todas as gerações quando se trata da cultura entre gerações. Os idosos consideram os jovens preconceituosos com eles. Os jovens consideram que a geração anterior tem caráter conservador e autoritário e a anterior a ela como ultrapassada e repetitiva. O sentimento de resistência e insatisfação com as mudanças geram conflitos dentro das equipes. Tal ato gera desdobramentos dentro do trabalho, ocasionando queda de produtividade, sendo necessárias conversas com os líderes para tentar amenizar as atitudes dos insatisfeitos.

Verificou-se com as entrevistas que o sentimento de resistência a mudança está presente nas empresas dos entrevistados. Destaque-se que os entrevistados apontam para os membros das equipes como o maior foco de resistência. Tal comportamento vai de encontro ao apontado por Lima (2022) e Fagundes e Andrade (2019), quando destacam que em um ambiente novo e incerto as pessoas tendem a resistir, a se render a ele.

Categoria 6 – Fatores geradores de conflitos

Perguntou-se aos entrevistados sobre possíveis fatos que gerariam conflitos no ambiente organizacional. Eles relataram que os principais motivos para tal situação são:

“Falta de educação e comunicação”E1

“Ausência de virtudes”E11

“Liberdade demais”E9

“Os conflitos podem ser provocados por ambas às partes, mas normalmente parte dos subordinados. Cabe ao gestor compartilhar da visão que a equipe precisa ter e entender as pontuações de cada um do modo a trazer convergência de equipe.”E2

Ao serem indagados sobre os fatores geradores de conflitos, os entrevistados apontaram a falta de educação e comunicação, a ausência de virtudes, o excesso de liberdade, a falta de comunicação, como ações que provocam os conflitos no ambiente organizacional. Tais fatores estão de acordo com os descritos por Sobral e Capucho (2019) quando destacam a incompatibilidade ou o desacordo entre os indivíduos, grupos, departamentos ou organizações como geradores dos conflitos.

Algumas respostas dos entrevistados apontam outros pontos que podem ser ressaltados. O surgimento de conflitos pode ser provocado por ambas às partes, líderes e liderados, mas de acordo com eles em geral os conflitos surgem entre os subordinados, cabendo ao líder mostrar quais os objetivos da equipe pra que haja uma convergência do pensamento de todos em prol da equipe. De acordo com Tortorella *et al.* (2019), a medida que as organizações procuraram ampliar as habilidades e conhecimentos apoiando-se na diversidade e inclusão, surgiu uma força de trabalho mais heterogênea. Na mesma medida aumentou as variáveis para os conflitos, dentre elas o conflito geracional.

Realização

Outra resposta de um entrevistado aponta como fator gerador de conflitos a incapacidade dos líderes de entender a realidade dos subordinados. A percepção das necessidades dos subordinados por parte dos líderes nas organizações atualmente parece ser uma característica que deverá nortear o comportamento dos líderes a frente da nova geração. Na categoria fatores geradores de conflitos as respostas tendem a convergir para o que destaca Tortorella *et al.* (2019): a maior heterogeneidade das gerações associado a práticas de maior interação no ambiente corporativo proporcional aumentam os conflitos geracionais. Há nas respostas indícios de certa intolerância com os chefes, conforme destacado por Sobral e Capucho (2019), principalmente nas questões que envolvem maior uso de tecnologia e maior proximidade com a equipe.

Categoria 7 – Gerenciamento de conflitos pelo líder

Ao serem questionados sobre o comportamento dos líderes diante dos conflitos, os entrevistados apontaram que seus líderes procuram resolver os problemas. Destaque-se alguns dos relatos dos entrevistados:

“Ele sempre está pronto para defender a equipe”E4

“Busca manter a calma e a razão.”E5

“De maneira prática e pacífica, com conversas para esclarecer o conflito.”E8

“Procurando entender à origem e dialogando com as partes do eventual atrito.”E2

Não houve uma resposta onde o líder se omitisse diante das situações de conflito, tal situação mostra que os líderes estão preocupados em enfrentar as situações conflitantes que de acordo com Santos *et al.* (2014) possuem configurações diferentes, ou seja, cada geração apresentará uma demanda típica de resolução de conflitos.

Apesar de em algum momento os entrevistados reclamarem de alguma atitude de seu chefe, na categoria de gerenciamento de conflitos pelo líder os entrevistados em geral afirmaram que seus chefes procuram entender a origem do problema e procuram dialogar com as partes a fim de erradicar ou pelo menos minimizar os atritos. Apontam ainda em algumas respostas que seus líderes se mantêm calmos durante os eventos mais conflitantes dentro da equipe. A necessidade de um líder mais comunicativo, com maior interação com sua equipe, conforme apontada por Chagas e Perini (2018) pode ser verificada na maioria das respostas dos entrevistados. Apesar de alguns deles reclamarem do comportamento do seu líder, de um modo geral em um ambiente organizacional, os líderes estão se comportando conforme a teoria sugere.

Categoria 8 - A idade como fator de influência na relação entre líder e liderados

Sobre o fato de a idade ser uma influência nas relações entre os líderes e os liderados, segue alguns relatos:

Realização

“ele (líder) busca se colocar em nosso lugar e nos trata iguais.”E5

“Depende, em relação à experiência ter um líder direto com mais experiência e visão de negócio mais profundo me trouxe inúmeros benefícios, pois ele todo dia passa um pouco do conhecimento para a equipe como um todo”E4

“o ambiente gerado pelas obrigações, rotina e outros eventos diários dentro da empresa acabam criando uma espécie de realidade onde não existem conflitos de gerações”E6

As falas dos entrevistados revelam uma diversidade de percepções sobre a influência da idade e da experiência na relação de trabalho, alinhando-se com diferentes teorias de liderança e características geracionais. A visão de que a idade influencia a relação de trabalho pode ser contrastada com a perspectiva de liderança transformacional, que valoriza a capacidade de motivar e inspirar independentemente da idade (Oliveira, 2018; Lopes *et al.*, 2020). A valorização da experiência e visão de negócios alinha-se com a ideia de liderança transacional, onde o líder utiliza seu conhecimento para orientar a equipe (Lombardia, 2008; Oliveira, 2009). A importância de tratar todos de forma igual está em consonância com a liderança transformacional, que enfatiza a valorização dos indivíduos e suas necessidades (Conger, 1998; Bendassolli *et al.*, 2014).

As diferenças no comportamento e desempenho entre gerações refletem as características descritas na literatura sobre gerações X, Y e Z (Lombardia, 2008; Shah, 2009; Saltoratto, 2019). É importante que os líderes compreendam as características distintivas de cada geração para mitigar potenciais conflitos dentro dos grupos de trabalho e desenvolver estratégias que promovam a integração e coesão do grupo. A compreensão aprofundada do comportamento, das diferenças e das convergências entre as gerações aumenta a probabilidade de alcançar os objetivos organizacionais. Isso se torna particularmente relevante no contexto do mercado de trabalho contemporâneo, que exige uma interação crescente entre diferentes gerações de trabalhadores (Botelho *et al.*, 2018; Malafaia, 2011; Nascimento *et al.*, 2016).

Considerações Finais

Para alcançar o objetivo final de analisar os desafios que os líderes podem superar para estabelecer relações eficazes com a geração Z no contexto organizacional, foi possível considerar que os líderes eficazes, são aqueles que possuem capacidades técnicas e interpessoais para esclarecer dúvidas, defender e incentivar seus subordinados, e reconhecer seus esforços como uma equipe. A pesquisa revela que para o público investigado existe um bom relacionamento entre líderes e subordinados da geração Z, mas há ressalvas quanto à capacidade dos líderes de ouvir as demandas da equipe. Este aspecto ressalta a importância de habilidades de comunicação e de empatia, e sugere que a liderança deve se adaptar às novas realidades organizacionais.

Realização

Assim, os líderes devem desenvolver a capacidade de ouvir, respeitar, comunicar, e compreender o papel de cada membro na equipe. A comunicação é identificada como a principal ferramenta de gestão e é a característica mais destacada pelos entrevistados como essencial para um líder ideal. A eficácia do líder está atrelada à sua competência em lidar com transformações. A flexibilidade e a interação com a equipe são, portanto, cruciais para um líder eficiente. A falta de envolvimento e a incapacidade de entender a realidade dos subordinados são vistas como falhas significativas pelos entrevistados da geração Z.

Os conflitos no ambiente organizacional são atribuídos à falta de comunicação e à incapacidade dos líderes de entender a realidade dos subordinados, isso acontece porque a diversidade e a inclusão aumentam as variáveis para conflitos, especialmente os geracionais. Portanto, os líderes devem focar em estratégias de comunicação eficazes e promover um ambiente de entendimento mútuo para minimizar conflitos.

Apesar de serem investigados fatores geracionais, foi possível identificar que a idade dos líderes não apresenta influência preponderante nas relações com os liderados da geração Z e a experiência pode ser um fator positivo, mas não garante a capacidade de liderança. O desafio é compreender e gerenciar as diferenças geracionais para evitar conflitos e promover a integração da equipe.

Diante dos resultados da pesquisa foi observado que para se relacionar adequadamente com a geração Z o líder deverá: desenvolver habilidades de comunicação efetiva e empatia; estar preparados para oferecer reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento constante; ser flexível e adaptável às mudanças organizacionais; promover um ambiente de trabalho inclusivo e entender as necessidades individuais da equipe; estar atentos às diferenças geracionais e traçar estratégias para minimizar conflitos; A liderança eficaz, portanto, requer uma combinação de habilidades técnicas, interpessoais e uma compreensão profunda das dinâmicas organizacionais e geracionais. Como indicativo de pesquisas futuras seria importante a realização de uma investigação com os líderes pertencentes à outras gerações e que trabalham com a geração Z, de maneira a confrontar com os achados aqui encontrados e realizados somente com os seus subordinados.

Referências

- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15. Disponível em: <https://tinyurl.com/ye4kkatk> Acesso em 20 maio 2024
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. *Edições 70*.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52. Disponível em: <https://tinyurl.com/3xmuc52p> Acesso em 25 maio 2024.

Realização

- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. D. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 413-449.
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: Bergamini, C. W., Coda, R. (org.) (1997) *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. Atlas, 2 ed., p. 69-93
- Bergue, S. T. (2019). Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em 22 maio 2023.
- Botelho, M. P., de Souza, E. F., Ferreira, L. F., & de Siqueira, R. N. (2018). Geração x, ye baby boomers: um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2(1), 104-117. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>. Acesso em: 14 maio 2024.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. D. R. M., Dias de Sousa, I., & Negas, M. C. (2015). *Gestão das Organizações: uma abordagem integrada e prospectiva*. Edições Sílabo.
- Cerbasi, G., & Barbosa, C. (2009). *Mais tempo e mais dinheiro*. Thomas Nelson Brasil.
- Chagas, J. G. & Perini, R. F. (2018) Gestão de Conflitos na Organização. *Revista Global Manager Acadêmica*. v.7, n. 1, p.685-699. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3322>. Acesso em 22 maio 2024.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36, 145-157. Disponível em: <https://tinyurl.com/4m8p57ae> Acesso em 23 maio 2024
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X. *Hsm management*, 11(1), 128-138. Disponível em: <https://tinyurl.com/yck3xyds> Acesso em 28 maio 2024
- Cordeiro, H. T. D. (2012). *Perfis de carreira da geração Y* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Disponível em: <https://tinyurl.com/4pe92cky> Acesso em 10 maio 2024.

Realização

Dalapria, N., Camargo, D. R. J., Degraf, D. M., & Callegari, N. M. (2015, September). A inserção da geração z no mercado de trabalho eo impacto causado nas organizações. In *Congresso internacional de administração, Ponta Grossa, PN*.

Fagundes, J. A. S. & Andrade, E. P. (2019) A justiça entre gerações: uma perspectiva histórica e as relações geracionais. *Salão do Conhecimento, XXIV Jornada de Pesquisa Ijuí*.

Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2644-2653.
<https://doi.org/10.1111/jan.13049>

Formenton, T. C., & Stefano, S. R. (2017). Gerações e Mercado de Trabalho suas Relações com as Organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3). Disponível em: <https://tinyurl.com/37na5esd> Acesso em 23 maio 2024.

Gil, Antônio Carlos (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. *Atlas*, 4 ed.

Harris, M. C. (2015). *Exploring different generations: A phenomenological study on conflict management in the workplace*. Capella University.

Hunter, James C. (2004) O monge e o executivo. *Sextante*, 144 p.

Ilgem, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543. Disponível em: <https://tinyurl.com/22y9xudw> Acesso em 23 maio 2024.

Jacques, T. D. C., Pereira, G. B., Fernandes, A., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG*, (3), 67-83. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/20333/1/11226-45155-1-PB.pdf>. Acesso em 25 maio 2024.

Lima, N. M. (2014). Gestão de conflitos nos jogos de empresas. *REVISTA LAGOS*, 2(2). Disponível em: <https://tinyurl.com/2wue7scy> Acesso em 25 maio 2024.

Lombardia, P. G. (2008, September-October) Quem é a geração Y?. *HSM Management*, n. 70, p. 1-7.

Realização

- Lopes, A. V., Pantoja, M. J., de Oliveira Gonçalves, A., & de Faria Bilhim, J. A. (2020). Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 8-27. Disponível em: <https://tinyurl.com/27sm39ku> Acesso em 22 maio 2024.
- Luft, Geovana (2021). *As mudanças organizacionais, seus anseios e aplicabilidades*. Disponível em: <https://repositorio.uces.br/xmlui/handle/11338/10052>. Acesso em 26 maio 2024;
- Malafaia, G. S. (2011) *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. Disponível em: <https://tinyurl.com/mr3jf67d> Acesso em 20 maio 2024.
- Mattos, C. A. D., Bichoffe, P., Valenciano, T. C. D. S., Gentile, V. D. O., Godinho, P. J. M., & Lima, A. B. (2011). *Os desafios na transição da geração X para a Y na Empresa Dori LTDA*. *Revista Científica do Unisalesiano*. Ano, 2.
- Nascimento, N. M., dos Santos, J. C., Valentim, M. L. P., & Cabero, M. M. (2016). *O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 16-28. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329355>. Acesso em 22 maio 2024
- Novaes, S. (2018). *Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa*. *SINGEP–Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 7. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em 25 maio 2024.
- Oliveira, M. C. D. (2018). *Investigar as competências necessárias para ser um bom líder*. Disponível em: <https://tinyurl.com/3cz7kz8n>. Acesso em 20 maio 2024.
- dos Santos, I. C., Cipulla, J. D., Cestaro, H. J., & de Barros Augusto, R. B. (2014). *Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes*. *Revista Científica Hermes*, (11), 26-46. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647158002.pdf>. Acesso em 13 maio 2024.

Realização

Santos, M. R. A., & Paes, D. C. D. S. (2020). Liderança situacional e meio ambiente-análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria. *Research, Society and Development*, 9(3), e191932741-e191932741. Disponível em <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2741/2076> Acesso em 15 mai 2024

Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. D. S. M., & de Oliveira, M. C. (2019). Geração ze os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047. Disponível em: <https://tinyurl.com/yxyt4u38> Acesso em 22 maio 2024

Shah, G. (2009). The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 95-118.

Silva, P. A.; Batista-dos-Santos, A. C. . Psicodinâmica de prazer e sofrimento de Baby Boomers em contextos inovativos em uma organização pública. *Revista Administração em Diálogo*. 2023. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/53778/43098>. Acesso em 03 out 2024.

Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, (27), 33-54. Disponível em: <https://tinyurl.com/43buh9v8> Acesso em 22 maio 2024

Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. *Rio de Janeiro: Agir Negócios*, 445, 110.

Viana, M. A., Sarsur, A. M., Goulart, I., & Sant'Anna, A. D. S. (2013). Grupos geracionais e comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal. *GPR ANPAD-IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, DF, Brasil*. Disponível em: <https://tinyurl.com/29ytccan> Acesso em 20 maio 2024.

Realização