

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

CAROLINE VITÓRIA DA SILVA
RICARDO JOSÉ DA SILVA
THACYLENE LOPES DA COSTA

**OS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DE LÍDERES
DA GERAÇÃO Z**

RECIFE/2022

CAROLINE VITÓRIA DA SILVA
RICARDO JOSÉ DA SILVA
THACYLENE LOPES DA COSTA

OS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DE LÍDERES DA GERAÇÃO Z

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em processos gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

D441 Os Desafios Para Construção de Líderes da Geração Z / Ricardo José da
Silva [et al]. Recife: O Autor, 2022.

33 p.

Orientador(A): Prof. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Geração Z. 2. Gestão de Pessoas 3. Liderança. 4. Equipes. I. Costa,
Thacylene Lopes da. II. Silva, Caroline Vitória da. III. Centro Universitário
Brasileiro - Unibra. IV. Título.

Cdu: 658

Dedicamos esse presente trabalho a nossos familiares

AGRADECIMENTOS

À Deus que esteve sempre conosco ao longo do percurso, pela força que colocou em nossos corações para lutar até alcançar esta grande objetivos em nossas vidas. Às nossas famílias. À nossa orientadora professora Wilka Monteiro, nossa gratidão e reconhecimento por esta grande oportunidade, porque sem todos os meios que nos ofereceu e sem sua compreensão as nossas limitações, não seria possível. E a todos demais professores, profissionais repletos de conhecimento, sabedoria.

“Acho muito difícil liderar sem que as pessoas estejam realmente participando das decisões. Você não conseguirá atrair e conservar ótimas pessoas se eles não sentirem que fazem parte da autoria da estratégia e das questões cruciais”.

(Howard Schultz)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1- Gerações por idade	16
Gráfico 2 - Qual é a renda mensal média por família?	22
Gráfico 3 – Realizando aperfeiçoamento.....	23
Gráfico 4 - Prioridades no ambiente de trabalho.....	24
Gráfico 5- Satisfação com as funções desempenhadas.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gerações.....	13
Quadro 2: Deveres do líder.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	12
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
3.1 Geração Z	13
3.1.1 <i>Desafios para desenvolver líderes da geração z</i>	15
3.1.2 <i>As principais características comportamentais da geração z</i>	16
3.1.3 <i>Correntes teóricas sobre liderança</i>	18
3.1.4 <i>Coleta de dados</i>	20
3.2 Análise das informações	21
3.2.1 <i>Dependência tecnológica</i>	25
3.2.2 <i>Imediatismo e ansiedade</i>	25
3.2.3 <i>Execução de atividades simultâneas</i>	26
3.2.4 <i>Dificuldades com relacionamentos interpessoais</i>	27
3.2.5 <i>Resistência a hierarquia e críticas</i>	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	

OS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DE LÍDERES DA GERAÇÃO Z

Caroline Vitória da Silva

Ricardo José da Silva

Thacylene Lopes da Costa

Prof^a Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

O trabalho tem como objetivo principal identificar as características e as perspectivas dos jovens da Geração Z em relação ao mercado de trabalho e a escolha de suas profissões, levando em consideração que o mundo organizacional atual vive um período histórico: mais de uma Geração está ocupando o mesmo mercado de trabalho e dividindo espaços profissionais com diferentes visões. O estudo de natureza bibliográfica, apresenta as Gerações estudadas e a relação das mesmas com o mercado de trabalho. Avaliado o comportamento da Geração Z, observa-se uma característica marcante destes jovens no âmbito profissional: a flexibilidade, a adaptabilidade e a facilidade em relacionar-se de forma horizontalizada, estando os mesmos totalmente conectados às novas tecnologias. Desta forma os principais temas a serem explorados serão: desenvolvimento de novos líderes e gestão da geração Z.

Palavras Chave: Geração Z. Gestão de Pessoas. Liderança. Equipes.

Abstract:

The main objective of this work is to identify the characteristics and perspectives of Generation Z youth in relation to the job market and the choice of their professions, taking into account that the current organizational world is experiencing a historical period: more than one Generation is occupying the same job market and sharing professional spaces with different visions. The study, bibliographic in nature, presents the Generations studied and their relationship with the job market. Evaluating the behavior of Generation Z, one can observe a remarkable characteristic of these young people in the professional scope: flexibility, adaptability and ease of relating in a horizontal way, being them totally connected to new technologies. In this way, the main themes to be explored will be: development of new leaders and management of generation Z.

Keywords: Generation Z. People Management. Leadership. teams.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está ficando cada vez mais diversificado e integrado em todos os

¹ Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

aspectos. A geração Z (que foi a primeira que nasceu num ambiente completamente digital.) será de longe a força de trabalho mais diversificada da história. Isso vale em termos do ponto de origem geográfico, de herança étnica, da capacidade de acessibilidade física, de idade, idioma, estilo de vida, orientação sexual e todas as outras formas de categorizar as pessoas.

A força de trabalho da geração Z é uma mescla global inédita, que enxerga cada indivíduo e sua combinação de características e história como um ser único. Valoriza a diferença, a singularidade e a personalização (TULGAN, 2017).

De forma geral, essa geração possui muita criatividade e são cheios de energia e altamente capacitados. Com isso, o mercado busca cada vez mais profissionais qualificados para atuar de forma eficaz com elevado padrão de qualidade, pois os mesmos exercem multitarefas. Os jovens da geração Z (nascidos entre 1990 e 1999) deixam a desejar em termos de habilidades interpessoais, como a capacidade de se relacionar com outras pessoas, trabalhar em equipe e tomar a iniciativa para resolver problemas, o que muitas vezes os leva a ser demitidos (TULGAN, 2017).

Esse é o grande desafio de cada gestor que precisa ter a habilidade de lidar com essa geração tão pragmática, ao ponto de despertar tal geração o desejo de liderança, tentando encontrar a melhor forma de equilibrar expectativas e necessidades, gerando a capacidade necessária para se tornarem bons líderes. Portanto, buscou-se reunir informações qualitativas, com a finalidade de entender o que seria necessário para desenvolver novos líderes em equipes formadas pela geração Z.

A justificativa para abordar a temática está em ser tarefa da gestão, propor ações de desenvolvimento de novos líderes da geração Z. Nesse trabalho a delimitação se dará como exemplo, em equipe de vendas do varejo. Isso porque o mercado exige um novo modelo de profissional, principalmente aquele profissional que está em constante mutação. Por sua vez as empresas deverão cumprir requisitos essenciais para captar essa nova geração, cabe ressaltar que Sanches (p. 10, 2017) afirma que “esta Geração demonstra maior liberdade de escolha”, pois eles buscam empresas nas quais possam ter mais liberdade para decidir suas vocações profissionais.

Diante de um mercado altamente competitivo e das mudanças tecnológicas, a geração Z terá que se preparar para alcançar cargos de confiança, através de sua

formação acadêmica e vivência com a prática das atividades junto dos diversos desafios que terão que solucionar, mas também do comprometimento com a profissão.

Para tanto, as organizações precisam se posicionar quanto ao seu objetivo, procurando ter ciência de como treinar e aperfeiçoar equipes advindas da geração Z, para que esses assumam cargos de confiança.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é descrever as características comportamentais da geração Z e ainda descrever as principais teorias correntes sobre liderança, enfatizando os aspectos comportamentais e Identificar as necessidades de desenvolvimento de novos líderes no mercado de trabalho atual.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia segundo Mynayo (2013, p. 46) requer

“Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetivos de estudo”.

O presente estudo pretende, qualitativamente, identificar os hábitos de compra da geração Z e compreender como o marketing digital influencia nele. Para isto, utiliza pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo além de questionário. A pesquisa qualitativa surge de forma inicial no campo da Sociologia e da Antropologia. Nas últimas décadas esse método de pesquisa passou a compor os campos da Educação, Psicologia e da Administração de Empresas.

Ao contrário dos estudos quantitativos que, normalmente, buscam seguir de forma rigorosa um modelo previamente estabelecido (baseado em hipóteses), a pesquisa de caráter qualitativo geralmente é direcionada na medida que é desenvolvida; além de não numerar ou fazer medida de eventos e não utilizar de instrumento estatístico para análise dos dados coletados (NEVES, 1996).

Este artigo foi construído a partir da metodologia de referência bibliográfica que conforme Beuren e Raupp (2006) tem como objetivo dar uma “perspectiva histórica” ou, então, “reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura”. Portanto, intenciona despertar curiosidade sobre os assuntos discutidos e aprofundamento sobre sua relevância no atual momento de consolidação das novas

mídias como principais meios de comunicação. Para isto, fez o levantamento de dados através de plataformas acadêmicas.

O campo de busca foi: Google Acadêmico e Scielo. Também foi aplicado um questionário aos voluntários em participar do estudo da temática abordada. A pesquisa de caráter qualitativo é de importante relevância em estudos que tenham foco no social, visto que há perceptível aumento nas condicionantes acerca do que está sendo observado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho estrutura-se em quatro capítulos, sendo no primeiro, as principais as características comportamentais da geração Z, apontando as diversas atividades aos quais eles se englobam. No segundo capítulo será descrito as principais teorias sobre liderança. No terceiro capítulo são abordados os desafios comuns dos gestores em desenvolver essa nova geração para que ocupem cargos de liderança. No quarto capítulo relata sobre as especificidades de comportamento da equipe de uma empresa.

3.1 Geração Z

As gerações são fortemente influentes no estudo mercadológico, pois há uma relação perceptível na cultura, nos hábitos de compra e nas regras que moldam a sociedade. Essa ramificação por gerações geralmente ocorre entre os Baby Boomers, geração X, geração Y e geração Z, como pode ser observado na Quadro 01.

Quadro 01: Gerações

GERAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO	EVENTO
<i>Baby Boomers</i>	pós-2ª guerra	década de 60	Explosão de bebês
X	década de 60	década de 80	Chegada à lua
Y	década de 80	década de 90	TV e Computador
Z	década de 90	atual	Tecnologia

Fonte: Adaptado (CERETTA; FROEMMING, 2011)

Na Quadro 1 é possível perceber a linha do tempo geracional. O termo baby boomers teve início no momento pós Segunda Guerra Mundial, quando houve um grande aumento da taxa de natalidade enquanto os países envolvidos na guerra

procuravam se reconstruir. Consiste numa geração idealista, disciplinada e responsável por iniciar diversas lutas por direitos políticos. Em seguida, a geração X é incrédula em relação a autoridades e governos, por crescerem em meio a Guerra Fria. Apresentam um caráter mais individualista, competitivo e alto poder de consumo.

Os nascidos a partir de 1980, geração Y, são mais flexíveis a mudanças por terem presenciado a criação e o crescimento desenfreado da internet. São questionadores e imediatistas, característica compreensível ao notarmos que adaptaram seu cotidiano à conexão oferecida pela internet (ROCK CONTENT, 2019). A geração Z consiste em 2 bilhões de jovens ao redor do mundo e em breve será o maior público consumidor do mundo. Entre eles não há divisão entre o online e o offline, esses jovens compartilham valores e comportamentos, embora sejam de nacionalidades, religião ou etnia.

De acordo com Tapscott (2010) há oito características que exaltam esta geração com a geração da internet: liberdade, sendo de escolha ou expressão; customização, pois rejeitam os padrões estabelecidos pelas gerações anteriores; escrutínio, valorizam a clareza; integridade, exigem que os valores das empresas com quem se relacionam estejam alinhados com os seus; colaboração, defendendo a ideia de que contribuir é melhor do que competir; entretenimento, buscam experiências dinâmicas; velocidade, crescer num mundo digital os tornou menos tolerantes a espera; e inovação, desejam aquilo mais novo que a tecnologia pode oferecer.

Um estudo realizado pela plataforma WGSN , identificou que a geração Z se subdivide em dois grupos: a Geração Eu e a Geração Nós. Os jovens da “geração Eu” representam a grande maioria dos consumidores da Geração Z, caracterizam-se por um estilo de vida supérfluo, onde buscam esconder a realidade através da aquisição de bens materiais e a construção da imagem pessoal no grupo que está inserido (OWEN, NAPOLI e SHIN, 2018).

Segundo Martins e Flink (2013), nas organizações encontram-se equipes heterogêneas, ou seja, profissionais de diferentes Gerações atuando juntos. O ambiente pode ser influenciado pelo choque destas Gerações trabalhando pelo mesmo objetivo, sendo muitas vezes, afetado por conflitos entre profissionais de diferentes idades e perspectivas em relação ao trabalho. Gerenciar pessoas torna-se um desafio, quando estas, vindo de Gerações diferentes, estão inseridas em uma

organização que possui objetivos em comum, passam a decidir e compartilhar decisões para a empresa. Zemke (2008) destaca que em um mesmo ambiente de trabalho pode-se encontrar diferentes experiências, vivências, crenças e visões

As análises identificam a presença nas organizações da Geração de veteranos (nascidos antes e durante a II guerra mundial), a Geração dos Baby Boomers (Geração pós-guerra).

A Geração X (buscam a liderança pela competência), a Geração Y, nascida a partir de 1978 (MENETTI, 2013) e a Geração Z, que são os nascidos em meados da década de 90 (MARTINS; FLINK, 2013), sendo essa a razão dessa monografia. A Geração Z está entrando no mercado profissional e apresenta-se sobre uma perspectiva de trabalho menos hierárquica e mais horizontal, sempre conectados às novas tecnologias, que trabalham exatamente com o que gostam de fazer (TIBA, 2009).

3.1.1 Desafios para desenvolver líderes da geração z

Segundo Tulgan (2017) em geral o processo de seleção de novos talentos se concentra nos requisitos mais técnicos, avaliando a formação e a experiência do candidato. evidente que nos mais diversos ambientes organizacionais acham-se em constantes mudanças sociais, culturais e econômicas, visto que a crescente globalização acaba influenciando a procura de novas rotas e novos modelos de gestão, desafiando as organizações e seus gestores e gerando a necessidade de refletirem sobre reformulações (SANTOS, A. L, 2011)

Para Hunter (2006), é importante que o líder possua determinadas características no ambiente de trabalho, tendo a capacidade de despir-se da condição de chefe gerente, passando a ser um líder servidor, que tenha a capacidade de dizer à sua equipe “vamos”, ao invés de dizer à equipe “vai”. Um bom líder é aquele que tem a capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingirem objetivos comuns. O autor salienta que liderar pessoas significa conquistá-las, envolvê-las, fazendo com que coloquem suas habilidades, criatividade e excelência a serviço dos objetivos e missão das organizações, dedicando-se ao máximo à equipe.

Com isso os métodos utilizados pelos gestores para contratação devem seguir um novo caminho, pois os profissionais da nova geração prezam por um ambiente dinâmico, com crescimento acelerado e liberdade de falar de igual pra

igual entre todos de uma equipe, e ainda preferem jornadas flexíveis. Altamente conectados, inovadores, criativos, ágeis e engajados. Mas também são ansiosos e com uma grande resistência à hierarquia e críticas (feedback).

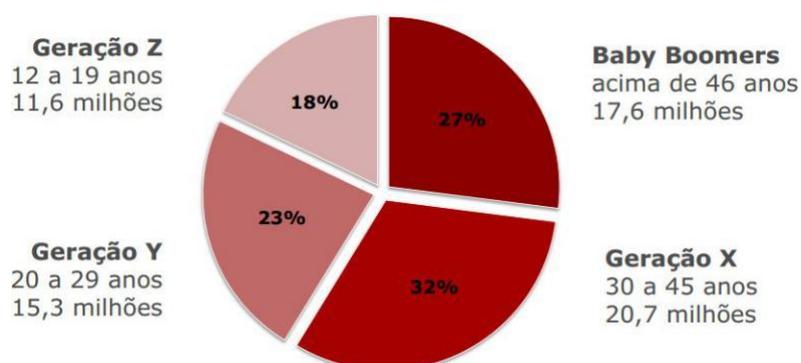
Essa geração tem como uma das suas características o imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização, a fim de se promoverem; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles sentem a necessidade de dialogar com os seus superiores, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO *et al.*, 2015)

3.1.2 As principais características comportamentais da geração Z

A notável Geração Z são os que nasceram após 1992, cuja letra está relacionada ao termo zapping, associado a um alto fluxo e constante troca de informações e meios de troca e acesso a elas em um reduzido espaço de tempo, tendo como característica, portanto, um mundo repleto de conexões e diversidade de ações de forma simultânea. Nasceram em um mundo geograficamente sem fronteiras, onde o conceito de globalização não foi uma conquista, e sim uma realidade (VITA; MONTENEGRO, 2013).

Com um comportamento mais questionador e seletivo, prezando outros valores que não a liderança e a estabilidade, como nas gerações Y (de 1980 a 1992) e X (1960 a 1980), respectivamente, fica mais difícil para as empresas segurarem esse novo profissional que começa a entrar para o mercado de trabalho. O Gráfico 1 mostra as distintas gerações por idade .

Gráfico 1 - Gerações por idade



Fonte: Extraído de Vita; Montenegro (2013).

É possível observar no gráfico 1 que a porcentagem atual relativa ao mercado de trabalho. Segundo Fagundes (2011), essa geração tem a capacidade de desenvolver várias atividades de forma simultânea. O dia a dia desta geração é marcado por um excesso de informação, pois os eventos são noticiados em tempo real e o volume torna-se obsoleto em um curto espaço de tempo. E essa rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem condicionou os jovens a desvalorizar as coisas rapidamente.

Para Tulgan (2017) existe uma lacuna cada vez maior entre as expectativas dos empregadores e a realidade de como os novos talentos do mercado se apresentam no local de trabalho. Muitas vezes esses novos astros possuem as mais recentes e melhores competências e os métodos mais eficazes. Diversos deles parecem ter desenvolvido quase “superpoderes” em suas áreas de interesse. Costumam saber tudo das últimas novidades.

Para Fagundes (2011), esta geração está dotada de grandes habilidades e facilidades no uso das tecnologias, com uma naturalidade que deixa os membros das gerações anteriores impressionados. Parecem já não aceitarem um mundo sem esses dispositivos, pois buscam cada vez mais se aperfeiçoar a esses avanços tecnológicos.

Para Tulgan (p. 46, 2017)

“o ritmo atual do avanço tecnológico não tem precedentes. Informações, computação, comunicações, transportes, comércio, entretenimento, alimentos, medicina, guerra. Em todos os aspectos da vida, qualquer coisa pode se tornar obsoleta a qualquer momento – as possibilidades aparecem e desaparecem depressa, radicalmente e muitas vezes sem aviso prévio”.

Cabe ressaltar que o excesso de confiança dos jovens da Geração Z em estar totalmente preparados para o mercado de trabalho e para assumir as responsabilidades de uma atividade profissional, poderá provocar uma dificuldade de relacionamento interpessoal em aceitar e ouvir seus líderes. Como esses jovens irão desenvolver um relacionamento interpessoal com os demais se eles acreditam serem totalmente capacitados? Lembrando que uma parcela desses jovens expressa que ainda não se sentem preparados para os desafios da carreira profissional.

Conforme Verdú (2015) a Geração Z é uma Geração que costuma pensar estar preparada para salvar o mundo, porém ainda não sabe muito bem como realizar isso. Também complementa dizendo que é uma Geração que não possui medo do futuro no que se diz respeito ao contexto profissional e de grandes corporações.

Tulgan (p. 49, 2017) fala que

“as grandes lacunas nas habilidades interpessoais dos funcionários acarretam graves consequências negativas: candidatos potencialmente bons para determinada vaga passam despercebidos; boas contratações não resultam em um bom trabalho; mal-entendidos se tornam rotina; os funcionários se distraem; a produtividade cai; erros são cometidos; o serviço ao cliente é prejudicado; aumenta a frequência de conflitos no local de trabalho; ótimos profissionais pedem demissão”.

Apesar da geração Z se comunicar com o mundo inteiro ao mesmo tempo apresenta uma grande dificuldade na comunicação com quem está ao seu lado.

Tulgan (2017) cita ainda que: a geração Z é a primeira verdadeiramente global, fazendo conexões ao redor do planeta e cruzando fronteiras para trabalhar em outros países. A tecnologia é uma grande aliada dessa nova geração, com isso as redes sociais passam a ser o principal meio de comunicação para eles. Esta geração busca uma comunicação direta, com isso respeitar hierarquia acaba sendo um problema.

3.1.3 Correntes teóricas sobre liderança

A Liderança está ligada em formas de coordenar, mas foi o tempo em que líder trazia metas no papel e passava para a “equipe” cobrando que o objetivo fosse entregue, dando destaque apenas ao trabalho, por um longo período dava-se pouca importância para as pessoas.

Bass (2018) argumenta que desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes para entender o que fizeram e por que eles fizeram. Há não muito tempo atrás acreditava que um líder já nascia líder; que essa habilidade era herdada geneticamente, hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder. Hoje a liderança desenvolvida, os novos líderes buscam capacitação e procuraram se aperfeiçoar para mercado atual.

Baldoni (2014) ressalta que os novos líderes têm noção de presença. O autor salienta que noção de presença são a combinação de competência, veracidade e

acessibilidade. Para tê-la, é necessário ser capaz de agir em uma condição que as outras pessoas acreditem que você está no controle. Um bom líder é o que estabelece relacionamento pessoal com sua equipe, promove a liberdade para diálogo entre o líder e os subordinados, deixando seus liderados à vontade para que falem o que sentem em seu ambiente de trabalho.

Baldoni (2014) defende a ideia de que o líder moderno é um ser simpático, não apenas em seu papel de liderança, mas em seu comportamento cotidiano. É comum encontrar líderes mal educados e despreparados e com certa dificuldade para lidar com suas equipes, cultivando os mais diferentes sentimentos daqueles que deveriam ser seus seguidores. Ora, ninguém segue aqueles que odeiam, por conta deste comportamento revela o autor que uma em cada três pessoas que pedem demissão, se demitem do chefe e não da empresa:

Harrington (1997) para aqueles que têm um estilo de gerenciamento autocrático, aprender a ser um líder de equipe eficaz pode ser um desafio. Embora esse seja um dos trabalhos mais difíceis do processo de equipe, achamos que é um dos mais gratificantes. Duas das mais importantes características de um líder de equipe eficaz são: Ser capaz de guiar a equipe sem dominá-la e agir como um modelo efetivo para a equipe. Alguns deveres do líder estão dispostos no quadro 1 :

Quadro 1: Deveres do líder

<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar encontros e atividades da equipe. • Ensinar os membros. • Promover e sustentar a sinergia da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encorajar a participação de cada membro sem coerção • Dar prosseguimento aos itens de ação dos encontros. • Ajudar a equipe a monitorar e a medir seu progresso. • Garantir que o processo de equipe está sendo seguido.
--	---

Fonte: Elaboração própria baseada em Harrington (1997)

Sobre liderança humana Schmidt (2012) cita para o líder ter êxito em suas ações, é preciso ter humildade para estar em frequente melhora o que em outras palavras quer dizer nada mais nada menos do que aprender e aprender sempre, tendo em mente que não retém todo o conhecimento, e que por conta disso deve se

mostrar proativo em ser ensinado para que seus horizontes no saber da área sejam expandidos e também em possibilitar melhora na convivência com as pessoas, que são imprescindíveis na busca dos desfechos esperados.

Há diversas teorias sobre as diferenças de ser ou não um bom líder e quais os motivos levam um ter mais sucesso que outros para tentar entender tais diferenças as lideranças foram divididas em três modelos: teoria dos traços, teorias comportamentais e teorias das contingências.

A liderança é relativa e as variáveis situacionais é que determinaram a eficácia de um líder. Ou seja, a liderança não é uma questão de posição ou status, ela está muito além de uma mera possessão hierárquica.

“Tem mais a ver com uma relação operacional entre os membros da equipe, na qual o líder adquire “status” através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação” Schimidt (p.7, 2012).

As mudanças no comportamento do consumidor têm feito com que os clientes se tornem cada vez mais exigentes em relação a atendimento, assim é necessário que as empresas busquem montar equipes consistentes principalmente na questão comportamental por isso a importância de trabalho em equipe. Assim vê-se a necessidade de obter especificidades importantes de comportamentos para o desenvolvimento da equipe.

Para Katzenbach e Smith (2001) equipes superam a performance de pessoas que atuam sozinhas ou em meio a agrupamentos organizacionais maiores, especialmente quando a performance exigida inclui múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiência diversas. A maior parte das pessoas tem o senso comum de fazer equipes trabalharem. Entretanto a maioria dessas pessoas ignora as oportunidades que uma equipe lhes pode oferecer.

Um bom gestor deve estar atento ao posicionamento de cada um dos integrantes de sua equipe, cada um tem sua característica particular e isso reflete diretamente em seu comportamento, no caso na área de vendas. Há questões as quais fará o profissional manter uma boa postura no ambiente de trabalho segundo Robbins (2007) está em valores, atitudes e satisfação com o trabalho.

3.1.4 Coleta de dados

Realizou-se, entrevistas direcionadas e aplicadas a 08 pessoas voluntárias, sendo elas líderes e colaboradores de departamentos administrativos diversos. Com

base nas informações coletadas na etapa anterior, foi elaborado um questionário com perguntas diretas, no qual, aplicou-se em 36 (trinta e seis) voluntários do mercado de trabalho pertencentes à faixa etária compatível com o conceito de Geração Z. A aplicação do questionário teve a finalidade de identificar quais os possíveis fatores que podem influenciar estes colaboradores a não manter-se na empresa, assim como quais seus anseios e expectativas com relação ao mercado de trabalho, e como se enxergariam em uma posição de liderança.

Ao se pronunciar em entrevista como sendo técnica privilegiada e eficaz de comunicação e coleta de dados, Minayo (2010), destaca que se trata de uma das estratégias mais utilizada no trabalho de campo, ressaltando o seguinte conceito:

[...] é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo. (MINAYO, 2010, p.261).

Baseando-se nas informações coletadas, essa monografia tem por finalidade trazer maior conhecimento sobre o assunto. Desse modo até mesmo levar ao diagnóstico de soluções para o problema levantado. O problema foi direcionado a pesquisa para Geração Z no mercado de trabalho, com uma compreensão geral das dificuldades levantadas pelo gestor em formar novos líderes.

3.2 Análise das informações

Para compreender os desafios dos gestores para formar novos líderes advindos da geração Z, bem como identificar e descrever as experiências de equipes de vendas atuantes e assim poder se discutir como minimizar as dificuldades do gestor no trabalho dessa formação, com base nas experiências dos profissionais atuantes, foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através do conteúdo levantado no referencial teórico sobre o papel, os desafios e as exigências do mercado de trabalho em relação à nova geração.

Segundo Moura (p. 20, 2013)

“os novos profissionais têm pouco mais que 20 anos, estão conectados com o mundo digital 24h por dia e começam agora a ingressar no mercado de trabalho, trazendo novos desafios para as organizações que

mal aprenderam a lidar com a geração Y e precisam se preparar para receber esses novos prodígios. Estão familiarizados (e conectados) a todos e qualquer aparelhos de alta tecnologia assim acostumados a executar tarefas múltiplas, a grande massa de informação que recebem ao mesmo tempo ajuda em seu pensamento rápido, mas salienta sua incapacidade para a linearidade, pois eles têm pressa e querem ser reconhecidos já”.

De modo geral, os resultados das análises obtidos na pesquisa em campo demonstram que os colaboradores pesquisados constituem, em sua maioria, de pessoas que de mostram certa dificuldade em buscar um aperfeiçoamento profissional. No entanto, este aspecto não as torna menos competentes e capacitadas, para buscar uma nova oportunidade de crescimento ou liderança dentro da empresa.

Com relação à liderança, os mesmos almejam alcançar essa posição, porém tem certa dificuldade em colocar esse desejo em prática. Consideram importante o conhecimento que é transmitido pelos seus líderes, os exemplos que são prestados e os limites estabelecidos, pois isso os faz evoluir como pessoas. Percebendo-se, portanto, que os da Geração Z, têm certa necessidade de interagir de maneira direta com seus líderes, buscam ser reconhecidos pelos seus superiores, pois, almejam buscar em seus líderes um referencial.

A seguir, apresentam-se os resultados das análises dos questionários aplicados aos voluntários da geração Z. O gráfico 2 ilustra o eixo de pergunta referentes a renda.

Gráfico 2: Qual é a renda mensal média por família?



Fonte; Instrumento de pesquisa, 2022

Pode-se perceber que no gráfico 2 ao serem questionados acerca das receitas financeiras geradas pelo grupo familiar, apenas 3% deles possuem composição de renda mensal acima de 7 salários mínimos e 62% dos entrevistados afirmaram que

a renda do grupo familiar oscila entre 2 e 4 salários. Assim, a maioria absoluta das famílias dos jovens possui baixa renda.

Buscou-se verificar, se os colaboradores pesquisados estavam aperfeiçoando seus conhecimentos através de cursos profissionalizantes ou cursando faculdade, com o objetivo de verificar se este fator poderia estar influenciando na falta de interesse em buscar novos desafios dentro da empresa é o que está demonstrado no quadro 3.

Quadro 3: Realizando aperfeiçoamento



Fonte; Instrumento de pesquisa, 2022

No gráfico 03, percebe-se que apenas 33% deles afirmaram que estavam estudando, o que implica dizer que a falta de aperfeiçoamento pode ser um fator relevante na busca por novas oportunidades, isso leva a crer que a falta do aperfeiçoamento, reduz a chance de alcançar novas oportunidades de crescimento dentro da corporação.

No gráfico 04 a informação percebida é que metade dos colaboradores entrevistados, a saber, 50% afirmam que em um emprego formal a remuneração salarial é o mais importante, considerando suas prioridades. Reconhecimento dentro da companhia e boas relações interpessoais fazem valor de outros 42% dos entrevistados.

Quadro 4: Prioridades no ambiente de trabalho

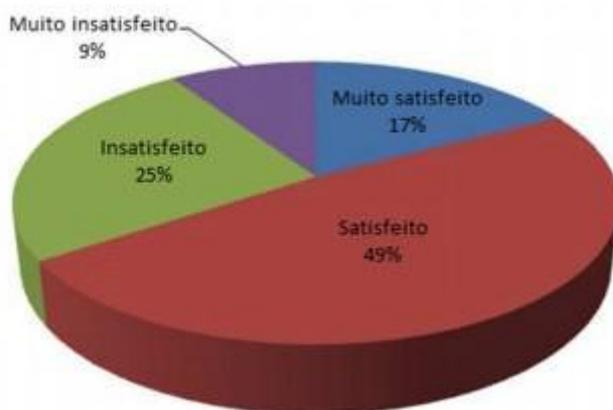


Fonte; Instrumento de pesquisa, 2022

Ainda é possível verificar no gráfico 04 que a estrutura física do local de trabalho tem pouca importância para a maioria, ou seja, apenas para 3% dos entrevistados a estrutura física tem alguma relevância. Outro fator importante que se pode perceber, que a outra metade, ou seja, os outros 50% colocaram dos demais fatores em primeiro lugar.

O gráfico 05, ilustra que 66% dos colaboradores entrevistados afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com suas respectivas funções. Saliendo que na análise do gráfico 04, apenas 5% dos entrevistados almejam crescimento na empresa. Isso pode reforçar a necessidade de entender como desenvolver o desejo de liderança na Geração Z.

Gráfico 05: Satisfação com as funções desempenhadas



Fonte; Instrumento de pesquisa, 2022

A partir do gráfico 5 pode-se refletir sobre a significância que a avaliação do funcionário no que se refere a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho. possível ver que é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

3.2.1 Dependência tecnológica

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

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

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

3.2.2 Imediatismo e ansiedade

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

Toda essa gama de informações tem levado a certa dificuldade em estar capacitado para o mercado de trabalho, pois se dedicam a aprender apenas aquilo que lhes interessa, dessa forma, acabam comprometendo seu desempenho quando chegam ao mercado de trabalho, sendo necessária uma atenção especial da gestão, pois estes aprendem com muita facilidade, como descreve Greefielde, (2014) os jovens tem um comportamento mais artificial, sendo os pais responsáveis para trazer mudança, de forma que não comprometa o relacionamento profissional desta geração, que chega nas empresas dependendo dos gestores, onde estes precisam fazer um acompanhamento mais de perto, tendo as vezes que ensinar até respeito e postura nessa fase de transição de casa para o trabalho.

Com isso percebe-se a tamanha fragilidade, que esta geração tem ao chegar ao mercado de trabalho, e o líder tem um papel todo especial na construção, e preservação destes profissionais, que tem seus atributos valiosos, como explica Monamigo et al. (2017) a gestão precisa dar oportunidade de crescimento profissional, como também um ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida no trabalho, transparência organizacional e ética como também valores alinhados uns com os outros para que assim possa conseguir reter esses talentos.

3.2.3 Execução de atividades simultâneas

Todo esse contato com a tecnologia, em que se recebe várias informações ao mesmo tempo, como também a execução de algumas atividades simultâneas como ouvir música, estar conectado as redes sociais e estudar ao mesmo tempo, faz com que eles cheguem ao mercado de trabalho com a capacidade de desempenhar diversas funções ao mesmo tempo e com isso sejam profissionais dinâmicos. Muito embora isso possa trazer aspectos negativos no ambiente de trabalho, uma vez que em determinadas tarefas em que não seja necessário o uso de tecnologia, essa simultaneidade acabe prejudicando o rendimento destes na organização, colabora com essa análise o que disse Hermes, (2017) essa geração já não faz mais só uma coisa ou passa toda vida profissional em uma só empresa, e em razão da proximidade com a tecnologia essa geração tende a ser mais proativa, com uma capacidade maior para resolver problemas e disponível para inovação e criação.

Porém essas características podem ser negativas quando estes jovens estão conectados durante a realização de suas atividades, pois as redes sociais os fazem parar suas atividades para estarem conectados ao Facebook, WhatsApp e

Instagram, ou seja, interajam nas redes sociais. Para que esta geração venha oferecer melhores resultados, diante de suas capacidades simultâneas, a gestão da organização precisa oferecer em meio as suas atividades, aquelas que os desafiem, pois estes jovens quando desafiados tendem a aumentar sua produtividade, não só isso como também os recompensarem de forma que estes sintam-se valorizados dentro da organização, e possa desempenhar cada vez melhor suas atividades.

Como afirma Robles (2015) os jovens profissionais desta geração tão digital querem que os resultados de seus trabalhos lhes proporcionem autonomia como também um crescimento profissional rápido.

3.2.4 Dificuldades com relacionamentos interpessoais

Esses jovens não viveram no mundo sem tecnologia, de forma que se relacionam com muita facilidade através das mídias sociais, onde esse tipo de comunicação tem sido o principal entre estes jovens, gerando uma certa dificuldade na comunicação presencial.

Tudo isso os faz chegar deficientes no mercado de trabalho, nesse sentido e acabam comprometendo as relações interpessoais, que são imprescindíveis dentro das organizações, onde os tipos de liderança tendem cada vez mais pedirem a participação de seus colaboradores nas tomadas de decisão, reafirmando o que fora apresentado por Santos et al. (2014) a comunicação virtual instantânea, é realizada com facilidade, porém sendo escassa a comunicação presencial possibilitando problemas com trabalho em equipe.

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

Como visto ao longo da pesquisa, no mercado de trabalho atual encontram-se presentes nas gerações de forma ativa, membros das quatro gerações, sendo baby boomers, x, y e z, cada uma destas com suas características distintas pois nasceram

em períodos da história diferentes, em um contexto histórico e cultural diferente, assim também se diferem no modo que pensam, que agem e em seus valores, mas precisam dividir o mesmo ambiente de trabalho, isso leva a necessidade de interação entre estes.

Entretanto o gestor precisa tirar proveito dessa miscelânea de gerações, para que possa haver um compartilhamento de ideias e um maior proveito para a organização, como disse Hermes, (2017) o envolvimento dessas gerações no ambiente de trabalho traz aspectos positivos para a empresa, pois os mais novos com seus atributos, como motivação e energia, enquanto os mais velhos com seus conhecimentos tácito, adquiridos com anos de experiências, trazendo assim valor para empresa com toda essa interatividade e possibilita apresentar diferentes pontos de vista para trazer soluções.

3.2.5 Resistência a hierarquia e críticas

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

Esta geração enxerga a liderança de igual para igual, de forma que tende sempre a estar resistindo a ordens e a mudança, com isso o perfil do líder transformacional pode contribuir para o desenvolvimento destes como também da organização, pois esse perfil de líder como disse Robbins, (2007) são aqueles que oferecem estímulos aos seus liderados, e tem a capacidade de mudar a realidade do

ambiente onde atua, com seu jeito de tratar as pessoas acabam oferecendo uma sensação de prazer para a equipe, inspirando a todos por onde passa. Assim os jovens alcançaram melhor relação com a liderança e conseqüentemente melhor resultados para a empresa, alinhado a experiência dos mais velhos com o conhecimento dos mais jovens, proporcionando um ambiente de trabalho saudável entre gestores e colaboradores.

Com base nos dados apresentados, pode-se compreender que a nova geração busca por oportunidades que ofereça mais desafios e também crescimento, boa comunicação onde todos tenham voz no ambiente de trabalho. Com relação ao desafio enfrentado pelo gestor para formar novos líderes, está relacionado em desenvolver o interesse nos da geração Z em buscar um aperfeiçoamento e o interesse em alçar vôos mais altos, ou seja, despertar o desejo de buscar novos desafios, um bom método será manter uma linguagem prática e os deixar livre para conseguir garantir excelência no trabalho, dando responsabilidade e autonomia na mesma medida.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a equipes de vendas formadas pela geração Z se comporta no mercado de trabalho no qual eles estão inseridos, além de permitir alternativas de como minimizar os impactos da antiga gestão e as mudanças de que deve ocorrer para receber essa nova geração.

De modo geral, as dificuldades e desafios que a geração Z, são as mesmas previstas por outras gerações, mas uma característica muito forte está nos conflitos com comunicação e quando há uma certa agilidade nesses jovens para querer resolver toda e qualquer questão, são principais pontos a serem trabalhados. Uma maneira de minimizar este impacto é sempre buscar proximidade com o grupo inserido, para se integrar e caminhar o mais próximo possível a esses profissionais e se inserir de forma positiva. As equipes de vendas atuantes com suas experiências possui conselhos importantes a serem utilizados para essa nova geração que vem chegando.

Os jovens deste estudo, representantes da Geração Z, ao contrário das gerações anteriores, não estão muito preocupados com a realidade que os cercam, apenas querem viver um dia de cada vez, sem grandes preocupações com o futuro.

Baseando-se nas pesquisas realizadas os resultados demonstram que: apenas 5% afirmaram que almejam crescimento na empresa; embora 66% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com suas atribuições. Na pesquisa bibliográfica, foi possível identificar o perfil dessa nova geração bem como a visão dos mesmos em relação aos desafios por eles enfrentados ou aos que ainda irão enfrentar. Dada à importância do tema, torna-se necessário a realização do desenvolvimento dessa nova geração mercado de trabalho, para que tanto a empresa quanto esses profissionais estejam alinhados para o mesmo objetivo.

Neste sentido, esse projeto mostra a realidade vivenciada por esses novos profissionais e de certa forma minimizar dificuldade que um gestor possa ter ao querer formar líderes dessa nova geração.

REFERÊNCIAS

- BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**. Tradução de Isa Laxe. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2014.
- BASS, Bernard M; BASS, Ruth. **O Manual Bass de Liderança**. Nova York: 2018
- BUEREN, I. M.; RAUPP, F. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATHO. **Conheça a Geração Z**. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>>. Acesso em: 26 de set de 2022
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.
- FACCO, A. L. R.; OBREGON, S. L.; OLIVEIRA, L. R.; BELTRAME, G.; KRUGER, C. **compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração z de escolas públicas**. Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. UNICRUZ. Cruz Alta, 2015
- FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011
- GREENFIELD, Susan; **Nativos digitais podem estar perdendo suas capacidades cerebrais**, Rio grande do Sul 2014. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/artigos/nativos-digitais-podem-estar-perdendo-capacidades-cerebrais>>. Acesso em: 26 fev. 02 2016. <<http://site.projetopesca.org.br/>>. Acesso em: 28 set. 2022
- HARRINGTON, H. James. **Manual de melhoria de processos de negócios**. Pasta de trabalho. Nova york; McGraw-Hill 1997
- HERMES, Laura Nedel. **Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho**. 2017. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Santa Cruz do Sul, 2017. <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>. Acesso em: 17 de set 2022
- HUNTER, J. C. **Os princípios de liderança de o monge e o executivo: como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. (2001). **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações** V I I Congresso virtual brasileiro – Administração. Espírito Santo. 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412>. Acesso em: 2 out. 2022.

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

MCCRINDLE, M. O ABC do XYZ: compreendendo as gerações globais. Sydney: UNSW Press, 2011.

MENETTI, Sandra Aparecida Pagliaci Pulino. **O comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo** / São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?** Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-xy-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>>. Acesso em: 30 de set de 2022

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Editora Hucitec, ed. 11, 2008.

MOURA, A.G. Juliana. **Geração Z e o Mercado de Trabalho**, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/69921/>> Acesso em 10 de set de 2022.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NOVAES, Tiago et al. **Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho**. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, [s.l.], v. 5, n. 2016, p.1-16, 1 dez. 2016. Universidade Caixias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/35353535.v5.2016.52> acesso em: 01 de out 2022.

OWEN, Sarah; NAPOLI, Cassandra; SHIN, Jemma. **A equação da geração Z**. WGSN, Mato grosso do sul. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/13372>. Acesso em 22 de out 2022.

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

ROBLES, R. **Empreendedorismo como fator de atração e engajamento de profissionais nas empresas**. Curitiba. 2015 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/empreendedorismoco-mo-fator-de-atracao-e-engajamento-de-profissionais-nas-empresas/87584/>>. Acesso em: 20 set. 2022..

ROCKCONTENT: **Tendências do marketing de conteúdo**. São Paulo. 2019. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Content%20Trends%2020191.pdf?utm_medium=email&_hsmi=30278167&_hsenc=p2ANqtz-_ypLM0of-AEdWApPjCkXm1uvE9V-bnEWBCarobaFSadlt0iLy77lSbcKTeIJTvYJKpcn_fDIBnJkyRDNtjSOfw8AyA6rE NunqYav-WN223IBLiA&utm_content=30278167&utm_source=hs_automation. Acesso em: 29 de set 2022

SANCHEZ, Hector. **A geração Z deve transformar o mundo dos negócios**, 07/06/2017. Disponível em: <http://www.inova.jor.br/2017/06/07/geracao-z-negocios/>. Acesso em: 01 set. 2022.

SANTOS, A. L; **A Geração Y nas organizações modernas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas organizações. Dissertação de Mestrado em Administração. FEA/USP, São Paulo. 2011.

SANTOS, Cristiane Ferreira et al. **O processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y, Baby Boomers**. XIV SemeAd Seminário de Administração, Out. de 2011, ISSN 2177-3866 São Paulo.

SANTOS, Iane Marília Aquino; MARROCOS, Raquel Braga de Carvalho; OLIVEIRA, Erika Maria Jamir de. Características e conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho: um estudo exploratório. **Ciências Contemporâneas Aplicadas**, Petrolina, v. 7, n. 1, p.1-25, 2017. Anual.

SANTOS, Isabel Cristina dos et al. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 11, p.26-46, dez. 2014. Semestral.

SCHMIDT, Maria do Carmo. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012,.

TAPSCOTT, Don. **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, 2010.

TIBA, Içami. **Conheça a Geração Z**. Portal Carreira & Sucesso, 2009. Disponível em Disponível em <http://www.catho.com.br/carreirasucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>. Acesso em: 17 dez. 2022.

TULGAN, BRUCE. **O Que Todo Jovem Talento Precisa Aprender**. Rio de Janeiro: Ed Sextante; 1 ed 2017 ISBN-13 : 978-8543105192

VERDÚ, Daniel. **Geração Z mudará o mundo**. El País, 2015. Disponível em: brasil.elpais.com/brasil/2015/05/02/sociedad/1430576024_684493.html. Acesso em: 3 set. 2022

VITA, C.; MONTENEGRO, R. **A cultura do ter na perspectiva da Geração Z**. II Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades. Belo Horizonte, 2013

ZEMKE, R.O.; Respeito às Gerações. In: MARIANO, S.R.H.; MAYER, V.F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2008.