

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

DANILO DE ANDRADE XAVIER

**EXPECTATIVAS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE  
LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS  
CONCEPÇÕES DAS GERAÇÕES Y E Z**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

DANILO DE ANDRADE XAVIER

**EXPECTATIVAS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE  
LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS  
CONCEPÇÕES DAS GERAÇÕES Y E Z**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado como requisito parcial para a obtenção  
do título de Especialista em MBA em Gestão  
Empresarial, da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná – UTFPR.  
Orientadora: Profa. Dra. Giovanna Pezarico

CURITIBA

2019

## TERMO DE APROVAÇÃO

### EXPECTATIVAS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS CONCEPÇÕES DAS GERAÇÕES Y E Z

Esta monografia foi apresentada no dia 29/11/2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Danilo de Andrade Xavier apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Giovanna Pezarico

Orientador

---

Esp. Egon Bianchini Calderari

Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Vieira de Lima

Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo dessa minha jornada estudantil, há muitas pessoas que devo minha extrema gratidão por mais essa conquista. Primeiramente desejo agradecer a Deus por ELE ter me dado força, sabedoria e entendimento, pois acredito que sem SUA presença não teria chegado onde cheguei.

Gostaria de agradecer aos meus pais Sr. Elizeu Xavier e Sra. Nadir Soares, ou “a esses anjos” que Deus colocou em minha vida. Foram e são tudo para mim! Sem a ajuda deles jamais teria condições de acreditar que isso era possível, embarcaram comigo nesse sonho e tenho imensa gratidão por isso.

Agradeço a minha irmã Cibelle de Andrade que incentivou minha trajetória.

Agradeço aos meus tios Sr. David Xavier e Sra. Sônia Santos, que me abriram as portas e me receberam nesse Estado como um filho, e não um sobrinho. Deram todo suporte que jamais mereci. Inúmeras vezes tiveram paciência de pais onde muito me aconselharam, entenderam esse momento de abstenções e dedicação para conclusão desse trabalho, agradeço a cada conselho cada conversa e cada lição passada, pois cada uma delas me fez crescer como ser humano!

Agradeço aos meus Tios Avós, Primos que foram fonte de inspiração. Não poderia deixar de citar o Sr. Reinaldo Andrade, que acredito que foi uma das fontes inspiradoras para criação desse trabalho.

Agradeço aos meus amigos, que por muitas vezes tiveram paciência em compreender minhas faltas em momentos importantes.

Ao Edson Prates pelas horas de instrução e dedicação de seu tempo para apoio de edição e aplicação da morfologia aplicada a língua portuguesa do Brasil.

Agradeço aos Professores, Mestres e Doutores que tive o prazer de conhecer, em especial ao professor Ricardo Lobato Torres ampliou nosso conhecimento relacionado área de Planejamento e Governança Pública.

E principalmente a Dra. Giovanna Pezarico pelos conhecimentos empregados e principalmente pela instrução e orientação desta monografia.

*“O CONHECIMENTO SERVE PARA ENCANTAR AS  
PESSOAS, NÃO PARA HUMILHÁ-LAS.”*

*(Mario Sergio Cortella)*

## RESUMO

XAVIER, D. A. **EXPECTATIVAS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS CONCEPÇÕES DAS GERAÇÕES Y E Z.** 2019. 42 f. Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Essa monografia tem como objetivo apresentar discussões resultantes de pesquisa qualitativa que possui como temática os estilos de liderança no contexto geracional. O tema é relevante na medida em que trata dos maiores patrimônios de uma corporação: os indivíduos que de forma comprometida produzem resultados qualificados. Além disso, a proposta intenciona evidenciar no contexto histórico, implicações de fatores que promovem mudanças através do tempo, como as tecnologias, informações e novos conhecimentos que velozmente em grande quantidade alteram as formas de se trabalhar e gerir. Uma das questões norteadoras abordadas no tema em estudo é a inserção das novas gerações no mercado de trabalho, que por sua vez, tem uma grande expectativa em referência às corporações, grupos de trabalhos e principalmente os estilos de liderança praticados, onde se verifica a necessidade de competências, habilidades e atitudes daqueles responsáveis pela gestão da equipe. O fato é que a busca por conhecimentos é necessária, uma vez que as gerações contemporâneas não vislumbram apenas por atraentes remunerações ou cargos expressivos, pois muitas vezes tem na figura de um gestor uma grande referência e que por meio dela terá a chave para o êxito profissional. Com vistas a contribuir sobre o relevante assunto, busca-se aqui investigar as expectativas dos profissionais contemporâneos, em especial, das gerações Y e Z acerca das percepções sobre estilos e práticas de liderança no contexto da produção científica brasileira sobre o tema. Como síntese, o estudo evidencia a necessidade de se repensar a importância do papel de gestor, que congrega as habilidades de um grande líder. Foram pesquisadas obras de vários autores que investigaram sobre o tema a partir de teses, artigos, projetos, entre outras fontes. Como sínteses percebeu-se a existência de estilos distintos de liderança entre indivíduos de diferentes gerações, bem como, expectativas singulares em relação às formas de liderar.

**Palavras chave:** Geração, Liderança, Estratégia.

## ABSTRACT

XAVIER, D. A. **EXPECTATIONS ABOUT CONTEMPORARY LEADERSHIP PRACTICES AND POLICIES: AN ANALYSIS FROM THE CONCEPTIONS OF GENERATIONS Y E Z.** 2019. 42 f. Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

This monograph aims to present discussions resulting from a qualitative research that has as its theme the leadership styles in the generational context. The issue is relevant insofar as it addresses the major assets of a corporation: individuals who, in a committed manner, produce qualified results. In addition, the proposal intends to highlight in the historical context, the implications of factors that promote changes over time, such as technologies, information and new knowledge that quickly change the ways of working and managing. One of the guiding questions addressed in this topic is the insertion of the new generations in the labor market, which in turn, has a great expectation in reference to corporations, work groups and, above all, the leadership styles practiced, where there is a need skills, and attitudes of those responsible for team management. The fact is that the search for knowledge is necessary, since the contemporary generations do not only glimpse for attractive remunerations or expressive positions, because often it has in the figure of a manager a great reference and that through it will have the key to the success professional. In order to contribute to the relevant subject, it is sought here to investigate the expectations of contemporary professionals, especially generations Y and Z about the perceptions about styles and practices of leadership in the context of the Brazilian scientific production on the subject. As a synthesis, the study highlights the need to rethink the importance of the role of manager, which brings together the abilities of a great leader. We searched the works of several authors who investigated the subject from theses, articles, projects, among other sources. As summaries the existence of different styles of leadership between individuals of different generations was perceived, as well as, singular expectations regarding the ways of leading.

**Keywords:** Generation, Leadership, Strategy.

## LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA .....	14
--	----



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARATIVO ENTRE GERAÇÕES.....	20
TABELA 2 – DADOS LEVANTADOS .....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>13</b>
2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA .....	13
2.1 GERAÇÕES E SUAS DEFINIÇÕES .....	16
2.2 TRADICIONALISTAS OU VETERANOS.....	17
2.3 GERAÇÃO BABY BOOMERS.....	17
2.4 GERAÇÃO X.....	18
2.5 GERAÇÃO Y .....	21
2.6 GERAÇÃO Z .....	24
2.7 GESTÃO DE PESSOAS E AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA .....	25
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: AS PERCEPÇÕES SOBRE ESTILOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA</b> .....	<b>31</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, cada vez mais a concorrência entre as empresas está atrelada à velocidade de absorção de informações no âmbito das organizações. Tendo em vista as implicações desses fenômenos, que por sua vez, dependem da alavancagem em termos de rentabilidade, um papel fundamental para tal movimento é a sincronia de desenvolvimento de pessoas que carregam em si a inovação e competitividade.

Essa constante mudança tem criado impactos em todas as esferas: políticas, econômicas e sociais, e trouxe uma preocupação maior a todos aqueles que exercem papéis de liderança em criar diferentes estratégias de políticas relacionadas à gestão de pessoas, tendo em vista que nas corporações nota-se evidente necessidade de investir qualitativamente em seus líderes.

Este estudo agrega, com base em teorias que o estruturam, na compreensão da atual situação aos desafios encontrados sobre as práticas organizacionais exercidas pelas lideranças contemporâneas, pois, esses modelos são estrategicamente reestruturados e resultam em novas abordagens. Justifica-se em buscar elementos que permitam aprofundar percepções sobre estilos de liderança, em especial, a partir da produção de pesquisas e estudos qualificados sobre o tema no cenário nacional. Para tanto, o presente estudo assume o conceito de liderança como um conceito polissêmico. Logo, a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas e a fonte dessa influência pode ser de maneira formal como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização (ROBBINS, 2009).

Da mesma maneira, se concebe a liderança como relacionada à influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e elevá-los às realizações dos objetivos do grupo. Como apresenta Daviz (2003), a efetividade de liderança é o resultado da interação entre o estilo de liderança e o grau em que a situação o favorece com poder potencial e influência sobre os potenciais liderados.

Entretanto, a partir dos conceitos preliminares, é importante considerar que tal conceito não se evidencia como algo estático, mas efetivamente dinâmico, a partir das significativas alterações vivenciadas pelas organizações no mundo contemporâneo.

Nesse sentido, implicações para os estilos de liderança podem encontrar espaço oportuno de análise, especialmente se considerar os aspectos geracionais.

A partir de tal perspectiva, a presente monografia está estruturada da seguinte maneira. O capítulo 1, dedica-se a realizar a revisão da literatura, seguindo-se por apresentar a metodologia e a discussão dos resultados.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo se justifica por analisar temática atual, que envolve a sociedade a partir das relações de trabalho, com especial ênfase sobre as percepções de liderança nas diferentes gerações.

Enquanto liderança pressupõe influenciar e liderar pessoas, o papel do líder não é imposto. Para ser um líder, é necessário apoio de seus colaboradores e são eles que percebem as aptidões, atitudes que implicam em reconhecimento sobre o líder.

Portanto, o grande desafio que os líderes têm é se adaptar e influenciar positivamente suas diferentes equipes de trabalho, e isso significa saber como gerenciar as diferentes gerações que surgem dentro de uma organização. Eles procuram o líder para ser, profissionalmente e pessoalmente, da mesma forma, isso significa que eles são acessíveis, flexíveis, abertos e compreensíveis, não apenas no trabalho, mas também fora do escritório, alcançando que um jovem realmente avalia a liderança dessa pessoa em sua totalidade. Hoje as novas gerações veem o líder como um todo.

Além disso, e levando em conta seus próprios referentes, as novas gerações procuram as identificar. Existem vários fatores que influenciam, como os estilos que eles usam para comunicação com as pessoas, o modo comotratam seus colaboradores, a velocidade com que podem aprender com eles, mas acima de tudo, como os objetivos se movem em sua direção.

Um líder qualificado deve saber como se adaptar às mudanças geracionais e ser capaz de liderar de forma exitosa, entendendo as diferentes pessoas com quem trabalha, e alcançá-lo com um conceito básico centrado na empatia.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de liderança relacionadas às gerações Y e Z no contexto da produção científica brasileira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os conceitos orientadores das práticas de liderança;
- Caracterizar os elementos presentes nas concepções inerentes às gerações Y e Z;
- Verificar as percepções das gerações Y e Z no que tange as perspectivas de liderança no contexto da produção científica nacional.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA

Os líderes, sobretudo as organizações, tem sido alvo de diversos estudos comportamentais tanto no âmbito das Ciências Sociais, Administrativas ou da Psicologia. Pode-se apontar que as características dos gestores interferem de maneira direta nas ações e êxitos de seus subordinados (DAVIZ, 2003). Para o autor o desenvolvimento das concepções de liderança de modo geral, por meio de estudos orientados não produziram os resultados visados. Quase que sem exceção, as características universais demonstraram ser ilusórias, havendo muito pouca concordância quanto as que eram maior utilidade (DAVIZ, 2003).

Ainda, no que concerne às intenções da trajetória assumida pelo conceito de liderança, percebe-se momentos nos quais as principais exigências recaíam para um líder que tem que ser capaz de fazer os seus subordinados seguirem-no, e os inspirar, de tomar decisões por eles, com ou sem a colaboração direta deles, de comunicar as decisões a outrem. Da mesma maneira que possibilitaria agir na perspectiva orientada para tarefa mas ainda de conseguir para isso a cooperação de seus subordinados mobilizando para tal a premissa básica adequada. Como apresenta Davis,

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda cada grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se com direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. A liderança é o ato fundamental que identifica, desenvolve e utiliza o potencial representado por uma organização e suas pessoas. Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisão.  
(DAVIS, 2003, p. 34)

Ainda, liderar pode ser compreendido como um elemento atrelado aos processos de estímulo e condicionamento das pessoas a conquistarem suas metas, apresentando sugestões, apoiando e apontando o caminho. Assim, o líder não é o que lidera, mas, sim o que é reconhecido como tal.

Conforme explica Maximiano (2000):

[...] liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa variedade de situações. (MAXIMIANO, 2000, p. 387).

Pode se afirmar que é penosa a missão de gerenciamento em que a superioridade necessita ser obtida, quando não há aptidão, na maioria das pessoas, tendo por pressuposto a necessidade de algumas variáveis características individuais. Verifica-se tal perspectiva na visão de Hesselbein (1996):

Somente a crença em si mesmo proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a ir onde ninguém esteve antes. Todavia, precisa ser combinada com uma “dúvida razoável”, a humildade de aceitar que às vezes podemos estar errados, que outros também têm ideias e que ouvir é tão importante quanto falar; [...] A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também precisa estar combinada com seu oposto. Grandes líderes encontram tempo para ler, conversar com pessoas fora do seu círculo, ir ao teatro ou ao cinema, caminhar por outras terras; [...] O líder precisa ter amor pelas pessoas e princípios éticos, porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. Este atributo também requer seu oposto, a capacidade para a solidão, tendo em vista sua posição de liderança. Nem sempre é possível compartilhar suas preocupações com mais alguém. (HESELBEIN, 1996, p. 34).

Além disso, é importante considerar as construções em torno do conceito de liderança que ao longo do tempo repercutiu para interpretações distintas. Como síntese de tal percurso, verificam-se as distintas teorias que alicerçam o conceito, apresentado por Robbins (2002), por meio de uma linha do tempo que contempla o desenvolvimento das teorias da liderança:

**Quadro 1 - Evolução das Teorias da Liderança**

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos
	(voltado para tarefa ou para pessoas)
Fim dos Anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo

	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heroicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins, 2002.

As corporações são regidas pelas suas filosofias e valores, no qual se manifesta sua cultura de organização, o que diretamente afeta a estratégia de gerenciar seus líderes, com resultado de se influenciar, por consequência, as pessoas presentes.

Assim, nos dias atuais, a eficiência do líder é especificada em relação ao nível de execução de um encargo. Os gestores têm um papel imprescindível, pois são os verdadeiros responsáveis por desenvolver estimular seu grupo para que por meio de estratégias possam alcançar os objetivos propostos de forma eficiente.

Opta-se, portanto, direcionar um estudo que considere os de estilos de liderança e as concepções de gerações, com o intuito de levantar o questionamento através de revisões de literaturas sobre a eficiência dos gestores por meio de seus estilos junto ao perfil dos profissionais ingressantes no mercado de trabalho.



## 2.1 GERAÇÕES E SUAS DEFINIÇÕES

Ao longo da história, o homem definiu o tempo de cada geração com um período de trinta anos para cada um. Este período representava a idade de maturidade do homem, a idade de um pai, a idade em que um homem se tornava o chefe de família de um clã e mesmo, em lugares com pouca esperança de vida, a velhice ou a morte da mãe dando à luz o último dos seus filhos (DAVIZ, 2003).

Essa maneira de definir as gerações funcionou até o século XIX. A partir da industrialização, a humanidade foi afetada por eventos causados por ela. Eventos como revoluções culturais, guerras, mudanças econômicas, aumento da taxa de natalidade e surgimento de novas tecnologias que, junto com o fenômeno da globalização, fizeram as gerações se definirem a partir do século XX de maneira mais clara e científica. Não é mais uma questão de definir uma geração de acordo com o período de tempo que ela levou para viver, mas de acordo com as pessoas que a compõem. Não é mais o tempo, mas as pessoas, o que é importante em uma geração (KULLOCK, 2010).

As gerações gradualmente se adaptam umas às outras na sociedade. Portanto, da mesma forma, deve estar no microcosmo da empresa. Neste, a gestão da empresa deve intervir para facilitar essa adaptação e que a interação entre as gerações é produtiva.

Primeiro, o gestor deve entender o caráter de cada geração. Não se trata de definir quais são os pontos fortes e fracos de cada um, pois é muito provável que o administrador seja afetado em sua opinião por pertencer a uma certa geração. Claramente, trata-se de definir as aspirações de cada grupo e tentar identificar seus ideais com os ideais e objetivos da empresa.

Assim pode se entender que a definição de geração classifica como grupo de pessoas que provieram de uma época específica, identificando seus atributos e suas culturas. Atualmente há um desafio enorme principalmente para as corporações que se resume em atrelar de forma harmoniosa a coexistência das pessoas e administrar os conflitos ocorrentes.

O conceito de gerações é utilizado para denominar um grupo de indivíduos que nasceram em determinada época identificando suas características e costumes. E nos dias atuais o grande desafio encontrado pelas empresas é

a forma de harmonizar a convivência destes indivíduos e gerenciar os conflitos que possam vir a ocorrer dentro da organização. (KULLOCK, 2010, p. 12).

Em relação à divisão temporal das gerações a literatura não apresenta um consenso quanto aos períodos de cada geração, os mesmos se mostram com intervalos divergentes, porém em outros momentos há consonância em tais ciclos.

## 2.2 TRADICIONALISTAS OU VETERANOS

Essa geração tem como principal moteo ambiente de incerteza no período das grandes crises econômicas e viveram a época da Segunda Guerra Mundial.

Segundo Hallmann (2012):

A geração dos Veteranos ou Tradicionais é constituída por indivíduos que nasceram entre 1925 e 1945. Viveram na época da 2º Guerra Mundial e foram marcados pelas grandes crises econômicas. São mais rígidos e por causa das dificuldades que viveram, não tem problemas em respeitar regras (Kullock, 2010). Seus principais valores são à família, trabalho e a moral. Essa geração prefere a estabilidade. Muitos já estão aposentados, mas os que continuam trabalhando preferem hierarquias rígidas e passam anos na mesma empresa. (HALLMANN, 2012, p. 01).

Os tradicionalistas eram dedicados, cultuavam uma perspectiva essencialmente prática e mantinham profundo respeito diante da autoridade. A liderança se dava por hierarquia e dentro dela reinava um imenso espírito de sacrifício (MENDES, 2009).

## 2.3 GERAÇÃO BABY BOOMERS

A geração *Baby Boomers*, conforme Jorgensen (2003) é classificada pelos indivíduos que nasceram pós-guerra Mundial entre 1946 e 1964. Essas pessoas têm por priorizar empregos fixos e estáveis, e não são muito adeptas as inovações.

Viveram na época do capitalismo e do consumismo e conservam valores no trabalho como a ambição, sucesso e a realização, em síntese são capazes de colocar

o trabalho à frente da família e se definem pelos resultados que alcançam. (DAVIZ, 2003).

Os Baby Boomers em sua adolescência foram caracterizados por serem individualistas e idealistas, de uma forma muito similar aos EchoBoomers. Eles valorizam o prestígio de posições de autoridade nas empresas. Dos jovens, eles valorizaram mais a experiência do que o estudo e afirmaram-se dessa maneira. Eles nunca temiam o trabalho exaustivo, então se acostumaram a trabalhar longas horas para ver sua renda crescer e alcançar realizações profissionais. Eles acreditam firmemente em ganhar "o direito de andar", independentemente de uma pessoa ter estudos ou não. Como observado anteriormente, eles valorizam a experiência de estudos acadêmicos (DAVIZ, 2003).

Para o autor, os Baby Boomers acreditam mais na hierarquia do que outras gerações. Eles são estimulados pelo trabalho duro e gostam de se definir de acordo com o trabalho que realizam.

Agora se aproximando da idade da reforma, eles estão satisfeitos com a estabilidade econômica através de cômoda aposentadoria. No entanto, eles sempre procurarão o que serve para lembrar o prestígio alcançado como vários reconhecimentos. Eles são os grandes contribuintes da disciplina e da ordem.

Convergindo às ideias de Toledo, Albuquerque, Magalhães (2012), este fato leva a composição de um relacionamento com o grupo, havendo a valorização da discussão com o mesmo, assim como o recebimento de instruções direcionadas ao processo.

## 2.4 GERAÇÃO X

No contexto de Oliveira (2010), a geração X possui características de dedicação e muita experiência, são comprometidos com os objetivos da empresa e são poucos conhecedores de novas tecnologias. Como profissionais valorizam o trabalho, mas ao mesmo tempo se preocupam com a qualidade de vida. Para o autor, a geração Y é simplesmente mais qualificada em alguns aspectos do que as demais, principalmente na interação, na conectividade e no trabalho em equipe. É muito

comum encontrar pessoas mais velhas se esforçando para se parecer com um jovem da Geração Y. As empresas que buscam inovar e sair do lugar-comum precisam desse talento multifuncional.

Em contraponto, Mendes (2009), afirma que para os profissionais da Geração X, ainda dominam a hierarquia na maioria das organizações. Trata-se de uma geração que teve acesso a novos mercados, a novas línguas e a tecnologia somente após a década de 1980.

Apesar de tudo, a Geração Y mantém uma perspectiva esperançosa, é decidida, esbalda-se em cortesia diante da autoridade. A liderança assume um espírito de coletivismo e, de certa forma, de inclusão. Esta é a geração que domina o mouse, o blog e o i-Phone com extrema facilidade e consegue fazer uso das múltiplas inteligências para o fortalecimento de suas próprias redes sociais.

Mendes (2009), conclui que, de fato, o meu tempo, o seu tempo, o nosso tempo não existe mais. O que existe é um novo tempo, onde as empresas e as pessoas estão muito mais preocupadas com os resultados imediatos do que com o futuro da humanidade e com os conflitos de gerações. Aliás, se o conflito for bom para o crescimento da organização, acaba sendo até estimulado, afinal, um pouco de pressão não faz mal a ninguém, ao contrário, acirra os ânimos e amplia a competição, como apresenta-se na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 - Comparativo entre Gerações**

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Postura profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.	São confiantes e comprometidos com seus valores.
Posição na empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem ser substituídos pelas gerações seguintes.	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.
Foco no trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.
Relação com a liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Com o perfil "multitarefa", controle, burocracia e a rotina são mal vistos.
Qualidade de vida	Não é algo prioritário para esta geração.	Buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Buscam a flexibilidade de suas atividades.
Tecnologias	Tem dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.	Tem maior facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.	São os famosos "nativos digitais".

**Fonte: Sociedade Brasileira de Coaching.**

Proveniente da geração anterior, essas pessoas presenciaram seus pais perderem o emprego no qual imaginaram plena estabilidade. Se mostraram inaptos ao estilo de que precisava viver para trabalhar. Os membros dessa geração valorizam títulos acadêmicos, e acreditam que os altos cargos hierárquicos são conquistados com resultante de esforços plenos. São frutos marcados pela autoconfiança e pragmatismo.

Como relata Martins e Flink:

Em resumo, eles preferem arranjos menos formais à hierarquia convencional, colocam o julgamento pelo mérito acima do pelo status. E ainda são bem menos leais as empresas, se comparados aos Baby Boomers, conhecem profundamente os computadores e dão valor ao dinheiro e benefícios, embora busquem um maior equilíbrio com a vida pessoal. Finalmente, esses comportamentos e valores provocam mudanças nas empresas. (MARTINS; FLINK, 2013, p. 4).

Segundo (Oliveira, 2012), essa geração procura equilibrar suas necessidades profissionais, pessoais e qualidade de vida. Além disso, preferem trabalhar por muitos anos na mesma empresa esperando por uma promoção.

## 2.5 GERAÇÃO Y

Essa geração tem por característica principal o efeito dos resultados imediatos. Nasceram numa época que devido os grandes avanços da tecnologia, as informações são captadas e processadas em segundos. Conforme cita Matthewman (2012), esta geração cresceu mediante um “grande leque” que lhe possibilitou uma quantidade maior de escolhas, prosperidade econômica e uma educação superior com uma tecnologia que está em constante evolução. Já Martins e Flink (2013), relatam que é necessário estímulos para demonstrarem uma reação, agirem. Em sua infância os indivíduos desta geração tinham uma agenda carregada de compromissos tais como: aulas de música, idiomas, esportes, entre outras atividades, com um tempo escasso para brincarem, pois havia por parte das famílias grande preocupação em relação a sua formação para o futuro. Isso então contribuiu para a criação do hábito de gerenciar o tempo desde pequenos.

Para os autores são movidos a desafios e exercem sua função com a máxima destreza. Porém essa geração tem dificuldades no quesito submissão e realizar o mesmo trabalho diariamente é um tanto desmotivador. Apresentam de maneira geral um perfil e comportamento analítico. Não possuem vínculos emocionais com as empresas e priorizam sua carreira profissional através de formações superiores conforme cita Shinkmann (2001); Portes, (2009) as pessoas dessa geração priorizem as relações humanas e estejam mais ligadas ao lado social, em contrapartida elas não são tão comprometidas, são muito reivindicativas, e buscam sempre sua própria comodidade.

De acordo com Nishi et. al. (2013) os indivíduos da Geração Y, são caracterizados pela criatividade, inovação e liderança, conseguem identificar oportunidades, reúnem informações necessárias através da tecnologia e do alto nível de escolaridade, e até diante dos riscos e incertezas, buscam a satisfação imediata de seus sonhos, apresentando, sendo que esta geração apresenta grande perfil

empreendedor que em conjunto reúnem características individuais para o desempenho da função empresarial.

Segundo Oliveira (2010) os motivos básicos que levam a Geração Y a escolher um emprego em uma determinada organização estão relacionados à oferta de:

- a) crescimento na carreira: reconhecimento, melhores posições e novos desafios;
- b) desenvolvimento profissional: aplicação do conhecimento, experiência e aprendizado de novas técnicas;
- c) ambiente de trabalho agradável: aquele que não intimida, proporciona bem-estar, constante criação, respeito e harmonia;
- d) bons salários e benefícios: estabilidade e responsabilidade;
- e) cursos e treinamentos: crescimento junto a empresa por meio de melhores ferramentas e aperfeiçoamento na área de trabalho. E o gestor que tem como objetivo a retenção dessa geração deve estar atento às expectativas desses jovens: *feedback* constante, respeito e estímulo do talento de cada pessoa, a não subordinação hierárquica, horário flexível. Muitas vezes, essas peculiaridades podem provocar contínuas mudanças de emprego ou, então, o estímulo à abertura do próprio empreendimento. (OLIVEIRA, 2010, p. 32)

Em estudo realizado por Lim (2012) apresentou que as principais prioridades de vida relevadas pelos indivíduos da Geração Y em atuar no mercado de trabalho está relacionado com a aquisição de uma casa própria, serem bons progenitores e viver uma vida voltada a religião. No que tange as motivações em realizar suas tarefas, fatores intrínsecos como ter possibilidade de exercer a criatividade e aprender coisas novas foram citados como mais relevantes dentre os jovens pesquisados.

Para Oliveira (2010, p. 107):

Experimentar é um propósito bem comum na Geração Y. Mesmo os jovens mais tímidos e reservados gostam da ideia de participar de coisas novas e diferentes. A medida de sua ousadia é que estabelece a dimensão da aventura. Participar de uma "aventura" pode significar receber informações de maneira completamente nova e poder estabelecer seus próprios diferenciais com outros jovens (...) há uma conexão extrema com metas e objetivos de vida, levando os jovens a decisão muitas vezes incompreensíveis, simplesmente porque buscam realizar seus sonhos. (OLIVEIRA, 2010, p. 107).

É possível inferir que o conceito de "modernidade" não se relacione necessariamente na uniformidade, nem na ruptura com o passado; poderia expressar também a adaptação à mudança pela capacidade de combinar elementos novos com partes da tradição.

A noção de "espírito empresarial" tem sido concebida como representando a capacidade de introduzir "a novidade" porém, muitas vezes, o novo consiste em conseguir recuperar e combinar práticas muito antigas com as dimensões novas de um contexto social profundamente modificado. O aspecto mais problemático refere-se principalmente a relação patrimônio-capital, na qual poderia estar uma das importantes chaves para decifrar as diferentes lógicas de reprodução dos capitalistas-proprietários.

Conforme Oliveira (2010), o mote atrelado à Geração Y se deve ao fato da antiga União Soviética ter exercido forte influência sobre países de regime comunista, chegando a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos 1980 e 1990, a letra principal era Y. Apesar disto não ter muita influência no mundo ocidental e capitalista, posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período.

Loiola (2009) descreve que, com 20 e poucos anos, esses jovens estão provocando uma revolução silenciosa, sem bandeiras e estardalhaços. Mas, com a mesma força poderosa de mudança, eles sabem que as regras do passado não funcionam, precisam de normas que dê em sentido à vida, de forma rápida, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo.

Com base na relação de trabalho, Loiola afirma que os jovens da Geração Y costumam pular de um emprego para o outro e tratam os seus superiores como colegas de turma. Não são revoltados e têm valores éticos muito fortes, priorizam o aprendizado e as relações humanas. (LOIOLA, 2009). (reunir os parágrafos)

Para o autor complementa que os nascidos entre 1978 e 1990 são folgados, distraídos, superficiais e insubordinados. Estes são outros adjetivos menos simpáticos para classificar tal geração.

Segundo O'Donnell e Yarrow (2009), a Geração Y pode ser também considerada como a era da conectividade ou dos relacionamentos. Dentre as múltiplas características dessa geração, as que mais se destacam são:

- Confiança: desde crianças, os indivíduos desta geração receberam o apoio os pais, incentivos da escola o que os fizeram desenvolver uma autoconfiança, aumentando seu ego demasiadamente. Desta forma, estão sempre otimistas para obter bons resultados;



➤ Relacionamento: essa geração cultiva o trabalho em equipe e aproveita a tecnologia para manterem-se conectados uns aos outros.

Para Oliveira (2010) as principais características atribuídas à Geração Y são:

- Fazer questionamentos constantemente;
- Demonstrar ansiedade em quase todas as situações;
- Desenvolver ideais e pensamentos com superficialidade;
- Ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas.
- Infiéis: não são fiéis a uma empresa, mas sim, aos seus projetos;
- Impaciência: eles não estão dispostos a esperar por muito tempo uma promoção, querem tudo em curto espaço de tempo e do seu jeito;
- Insubordinação: abordam com informalidade e não se intimidam com hierarquias.

Contudo, é necessário nos aprofundarmos um pouco mais nesses comportamentos para evitar julgamentos precoces baseados em estereótipos. (OLIVEIRA, 2010). Ainda, Mesquita (2009) menciona que os jovens da Geração Y estão acostumados a conseguirem o que querem e não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira, pretendendo por salários significativos desde cedo.

## 2.6 GERAÇÃO Z

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

E segundo Lauer (2011), a Geração Z não apresenta o foco como característica, eles podem se tornar profissionais dispersos e isso exige dos gestores uma excelente relação interpessoal e intrapessoal. Shinyashiki (2009) complementa que ainda que a Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, tem uma visão ampla do seu trabalho.

Assim, entende – se que as expectativas profissionais estejam de forma proporcional atrelada as próprias visões. Os líderes têm dificuldade de entendê-los, pois vivem numa época fragmentada e executam diversas coisas simultaneamente. São extremamente dispersos e creem que liderança se consegue por meritocracia e não por experiência. Tamayo e Gondim (1996, p 34) apresentam outra definição e apontam que: “(...) princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

O crescimento de uma visão sustentável, reflete na preocupação ambiental e intelectual. Inovadores de nascença, individualistas, pouca fidelidade a marcas, e são altamente flexíveis. Na visão de NONAKA; TAKEUCHI, (1997), na sociedade atual, denominada sociedade do conhecimento, a competitividade é estabelecida pelo acesso a informação.

## 2.7 GESTÃO DE PESSOAS E AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Segundo Gil (2001), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se. Esse termo reflete uma concepção acerca das pessoas e das organizações que poderá ser compreendida de forma melhor mediante o estudo da evolução deste processo que é o de Gestão de Pessoas.

Ações gerenciais, onde não há leis ou princípios universais para a ARH, pois esta depende de muitos fatores como ambiente, tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. E com o papel gerencial na contribuição dos profissionais para o alcance dos objetivos da organização, também na otimização de resultados. (MARRAS, 2011).

Estes são sugeridos como caráter contingencial da organização, pois à medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Ainda conforme ele, a área de recursos humanos busca

conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, a fim de extrair o melhor desses profissionais e proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho para os mesmos, pois o papel da área de Gestão de Pessoas é de atrair, manter e desenvolver.

A seguir, são apresentados conceitos preliminares sobre a cultura organizacional e clima organizacional, tendo em vista que são conceitos aderentes à discussão de liderança no enfoque geracional.

## 2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Destaca-se aqui os elementos da cultura organizacional, que é elementos participe da gestão das lideranças das diversas gerações. A Cultura Organizacional se define por conjunto de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas que juntas representam a forma particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Para Robbins (2010), a cultura desempenha várias funções dentro de uma organização. Primeira, ela tem um papel de definição de fronteira; isto é, cria distinções entre uma organização e outra. Segunda, transmite um sentido de identidade para os membros da organização. Terceira, a cultura facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior que o auto interesse de alguém. Quarta, ela intensifica a estabilidade do sistema social. Quinta, a cultura é uma “cola social” que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões apropriados para que os empregados devam dizer e fazer. A cultura serve como um mecanismo de controle, que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados.

Ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização diariamente, capaz de direcionar suas ações para a realização dos seus objetivos. Esta representa todos os aspectos extrínsecos e intrínsecos de uma empresa, pode ser tanto positiva quanto negativa. Positiva, pois auxilia na resolução de problemas internos, diminui conflitos e diferenças, ou negativa, pois impede que a empresa progrida e seja resistente às mudanças. (ROBBINS, 2010)

Tem-se a seguir a apresentação do clima organizacional que encontra-se interligado à cultura organizacional.

Também o clima organizacional é importante para conhecer a atuação das lideranças, como será visto a seguir.

Alguns autores definem que o clima organizacional está intimamente ligando a motivação individual dos seres humanos. Os seres humanos estão continuamente voltados para o ajustamento a uma variedade de situações, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.

Nesse sentido, torna-se muito útil a compreensão dos dois tipos distintos de gerenciamento, denominados Teoria X e Teoria Y, sobre os quais, descreve que a Teoria X e Teoria Y é uma teoria das relações humanas preocupada com a interação entre supervisores e subordinados. Seu princípio básico diz que as atitudes e crenças dos supervisores sobre seus subordinados determinam a abordagem da gerência da organização, o que em resposta afeta o comportamento dos subordinados. (ROBBINS, 2010)

Contudo, se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito entre todos, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

A comunicação constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam inteirar-se comunicar-se. A comunicação pode ser exercida em negociações, contratação de pessoal, ajuste de processos e feedback por exemplo.

Para que haja comunicação, dois indivíduos devem estar envolvidos, para falar e ouvir, além disso, devem ser exercidos fatores secundários como clareza, equilíbrio emocional, locução precisa, etc.

A comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É a maneira como as pessoas se relacionam, compartilham ideias, pensamentos, valores e conhecimentos.

Por isso, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social, através da propiciação de informações, entendimento de ideias, promoção da motivação, cooperação mutua, e satisfação no cargo ou função exercida. Juntos, tais propósitos promovem um ambiente de trabalho saudável, melhor desempenho das tarefas a cumprimento do trabalho em equipe (SILVA, 2001).

Para o autor, turnover ou rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos em uma organização. Pode ser também um indicador de saúde organizacional. Existem diferentes tipos de turnover: desligamentos voluntários ou evitáveis - por iniciativa dos funcionários; os involuntários – por iniciativa da empresa; além dos inevitáveis (aposentadorias, falecimentos, doença ou problemas familiares). Tecnicamente o turnover pode ser ocasionado por vários fatores, segundo Silva (2001) dentre eles:

- ✓ Recrutamento e seleção com problemas;
- ✓ Baixo comprometimento organizacional;
- ✓ Problemas com clima organizacional;
- ✓ Suporte organizacional com problemas;
- ✓ Remuneração inadequada;
- ✓ Mercado de trabalho aquecido.

O controle adequado do turnover e a implantação de uma política de desligamentos é uma ação preventiva, que tem o objetivo de evitar reflexos negativos para a organização e manter os colaboradores motivados, além disso, traz alguns benefícios para a organização, tais como:

- ✓ Redução do nível de insegurança dos funcionários;
- ✓ Desligamentos bem fundamentados, levando em conta as necessidades da empresa;
- ✓ Mudança da insatisfação gerada nos ex-funcionários por desligamentos mal conduzidos;
- ✓ Aumento da responsabilidade dos gestores nos desligamentos e, conseqüentemente, nas contratações e no treinamento de pessoal;
- ✓ Preservação do nome da empresa;
- ✓ Diminuição de custos (SILVA, 2001).

### 3 METODOLOGIA

Na elaboração desse estudo, considerando análises a partir de percepções acerca de estilos de liderança, evidencia-se o seu caráter qualitativo. Conforme cita Bartunek:

[...] o método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais, e deve-se lembrar, porém, que cada método possui características próprias e são adequados a propósitos de pesquisa específicos (BARTUNEK; SEO, 2002, p. 32)

Na visão de Merriam (2002) a pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva que abrange várias formas de pesquisa que nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Pode-se afirmar então, de uma maneira sintética, que foi produzido o entendimento dos principais métodos necessários para que haja uma sincronia entre a consecução das expectativas dos líderes em relação aos novos ingressantes no mercado de trabalho. Assim como Romani (2008), cita, espera-se que este referencial teórico possa de certa forma, dar um suporte aos líderes no intuito de validar sua estratégia organizacional, visando sempre adequar as características de cada geração de maneira a encontrar a eficiência organizacional nos estilos de liderança proposto.

Portanto, tem-se a preocupação em relatar as principais estratégias e desafios que um líder necessita adquirir para o maior comprometimento de sua equipe e a eficiência no engajamento de seus subordinados.

Oliveira (2006, p. 194) define que: “[...] estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Como se verificou, conseguiu-se discutir sobre perfil das lideranças nas diferentes gerações.

Em termo de objeto de estudo, tendo em vista suas possibilidades e limites, optou-se por estabelecer uma análise a partir da produção de teses, dissertações e artigos produzidos na academia brasileira sobre o tema. O estudo coletou referenciais através de artigos publicados, em especial Google Acadêmico e Scielo, bem como, de teses e dissertações disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações vinculadas à CAPES, no período entre 2010 e 2018. Tal justifica temporal diz respeito ao contexto histórico no qual o objetivo geral se alinha, especialmente considerando, a contemporaneidade do tema.

A análise dos dados, por sua vez, buscou identificar e sintetizar a partir dos resultados produzidos pelos estudos, aspectos orientadores acerca das perspectivas de profissionais da geração Y e Z sobre as práticas de liderança percebida em contextos organizacionais.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: AS PERCEPÇÕES SOBRE ESTILOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Os resultados obtidos através dos estudos coletados, evidenciam que nas empresas a principal barreira encontrada tem a ver com a percepção de que os líderes entendem a coexistência no que diz respeito à existência de cinco gerações convivendo com diferentes atitudes, comportamentos e habilidades para testar a capacidade real para fazer os seus parceiros decidir. Entender as novas maneiras pelas quais cada uma dessas gerações se relaciona com as empresas é fundamental para atrair e reter talentos. O primeiro passo é saber que a única coisa permanente é a mudança.

Para tanto, o *cópus* o estudo contemplou estudos acadêmicos, artigos e dissertações coletados durante os meses de agosto e setembro de 2018, cujos resultados encontram-se na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 - Dados Levantados**

(Continua)

Referências	Objetivo do texto	Principais Sínteses do Estudo
PLEUBA, A. SOUSA E. Estudo sobre comportamento dos jovens das gerações Y e Z quando conectados à internet. Scientia Tec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS – Campus Porto Alegre, Porto Alegre, v.3, n.1, p. 54-94, jan/jun 2016.	O estudo buscou investigar os perfis dos hábitos de consumo das Gerações Y e Z, quando estes estão conectados à internet. Chamados de “nativos digitais” estes jovens foram criados em meio à tecnologia e toda a revolução na forma de comunicação que veio com ela. Neste sentido, este estudo tem o objetivo de investigar o comportamento dos jovens destas gerações, quando conectados à internet, a fim de que, de posse destas informações, as empresas consigam polir seus planejamentos de marketing digital.	A análise dos dados coletados procurou identificar semelhanças e diferenças entre as duas gerações, indicando algumas observações que devem ser levadas em consideração para as empresas que desejam investir na proximidade com seus clientes, através da internet. Como resultado principal, destaca-se o conhecimento do comportamento destes jovens durante o período em que ficam conectados na rede, quais são suas influências e percepções, bem como seus sentimentos com relação a marcas e/ou celebridades.



<p>OLIVEIRA, A. SILVA, P. MAILLARO, V. Geração Y – O desafio da liderança. XIII SEGET, 2017.</p>	<p>O papel da geração Y nas empresas vai muito além da sua facilidade em lidar com as tecnologias, surge para ajudar a desenvolver ideias, ocupar cargos diferentes e colocar projetos em prática. Porém, nem todos os gestores estão preparados para tais mudanças de comportamento. O presente artigo tem como tema o desafio da liderança para com a geração Y.</p>	<p>Com os resultados obtidos, observou-se que ambos os gestores não possuem estratégias definidas, mas buscam fazer com que suas atitudes mantenham os jovens Y motivados e satisfeitos com as atividades desenvolvidas no trabalho e, se sintam influentes para o setor e/ou para a empresa. Conclui-se que a forma de gerenciar a geração Y precisa ser diferenciada e, além disso, deve-se buscar a sinergia entre a liderança e a gestão de pessoas.</p>
<p>CASTRO, C. Relação Mais Efetiva da Liderança com as Gerações para Obter Sucesso Profissional através do Desenvolvimento de Competências. XI SEGET, 2014.</p>	<p>O mundo vem sofrendo constantes mudanças devido ao processo de globalização, e para isso as organizações tem se preparado para se adequarem, sabendo que tais mudanças refletem diretamente nos negócios. Neste contexto, este artigo tem por objetivo ampliar o diálogo sobre as diversas gerações que interagem no mercado de trabalho, através da identificação das competências necessárias para que os líderes possam desempenhar seu papel de maneira eficaz nas organizações modernas.</p>	<p>A pesquisa que se apresenta foi bibliográfica, de cunho qualitativo, e para melhor fundamentá-la, foi realizado um estudo exploratório sobre a organização Facebook, mostrando sua forma de gerenciar diversas gerações, obtendo sucesso empresarial. Diante do exposto a pesquisa justificou-se considerando-se o fato de que as referências bibliográficas analisadas, a partir do aporte teórico selecionado para a pesquisa e o estudo de caso, poderão orientar muitas empresas sobre a melhor forma de desenvolver as competências necessárias para que seus líderes possam desempenhar melhor suas funções, prezando um clima mais harmonioso com seus subordinados, principalmente os da geração Y, que primam pela satisfação profissional e aprendizado constante.</p>
<p>CORREA, F. LIDERANÇA: DESAFIO DO BABY BOOMER EM LIDERAR A GERAÇÃO Y. Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz, 2015.</p>	<p>Encontra-se no mercado um novo perfil de profissional com características distintas das demais gerações, denominada geração Y. Neste contexto, esta pesquisa tem por objetivo identificar as gerações Baby Boomer e Y com seu perfil profissional e suas diversidades, através de uma revisão literária a partir de uma perspectiva histórica evolutiva, destacando as diferenças encontradas entre as gerações analisadas na presente pesquisa, na qual foram</p>	<p>Os resultados encontrados apontam para as diferenças entre os profissionais de duas determinadas gerações, apresentando seu perfil de trabalho, bem como a forma com que interagem com o ambiente corporativo e seus hábitos, traçando uma análise entre eles, destacando suas diferenças e conflitos na relação líder e liderado, bem como os desafios encontrados</p>

	<p>avaliados o conceito de liderança e o perfil de líder de cada uma das gerações aqui estudadas.</p>	<p>entre os líderes baby boomer na gestão de profissionais da geração Y, tendo como base sua evolução histórica.</p>
<p>SANTOS, L. MENDES, W. SOUZA, M. AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS NO PERFIL DO LÍDER, QUE AS GERAÇÕES Y E Z DESEJAM ENCONTRAR NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS. Centro Universitário de Belo Horizonte - Uni-BH. 2016.</p>	<p>A geração Y é conhecida por sua ansiedade de crescimento rápido. A geração Z vive em um ritmo frenético pelas inúmeras atividades distintas que realizam simultaneamente. Ambas distinguem-se por deter certa irreverência em relação ao trabalho. O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são as características preferenciais no perfil do líder para essas gerações. Este estudo se desenvolveu em duas fases: sendo a primeira exploratória e qualitativa; e a segunda fase descritiva e quantitativa, tendo como universo pesquisado os alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Belo Horizonte, pertencente às gerações Y e Z.</p>	<p>O resultado dessa pesquisa poderá subsidiar a área estratégica das organizações no processo de seleção e capacitação de seus líderes, visando atender aos anseios dessas gerações em relação às características do líder no ambiente profissional.</p>
<p>MELO, F. SANTOS, D. SOUZA, C. A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: "um Olhar sobre os Novos Talentos". X SEGET, 2013.</p>	<p>Buscou-se identificar as características da geração Y e analisar as perspectivas do mercado de trabalho contemporâneo na absorção e retenção destes talentos. Para atingir os objetivos propostos foi feita uma pesquisa caracterizada por exploratória e aplicada. Exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado e pela sua natureza de sondagem, não comportar hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa; e aplicada, por ter finalidade prática.</p>	<p>A geração Y possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico distinto do que foi instituído pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. A Geração Y gosta de ganhar dinheiro fazendo o que para muitos é um hobby. Esta transformação altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional apreciados pelas gerações anteriores.</p>
<p>KNOB, M. GOERGEN, C. PERCEPÇÃO DE CARREIRA PARA A GERAÇÃO Y – UM DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. Volume VI – Número 03 – Set/Out/Nov/Dez 2016.</p>	<p>Neste artigo é apresentado um estudo quantitativo descritivo, que teve como objetivo principal verificar qual a percepção de "carreira" para a Geração Y (nascidos a partir de 1980). Neste contexto foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) aos colaboradores da Geração Y em uma empresa de ônibus,</p>	<p>Os resultados mostraram que, de modo geral, essa geração possui opiniões divergentes quanto à segurança em relação às oportunidades de trabalho e identificam como principais fatores de carreira, a cooperação, os valores e a competência.</p>

	localizada no interior do Rio Grande do Sul.	
PEREIRA, C. BLANES, M. CHOQUE DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: Geração Baby Boomers, X, Y, Z. Pindamonhangaba: Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.	O objetivo do presente estudo é analisar os pontos positivos e negativos dos conflitos de gerações no ambiente de trabalho utilizando essas diferenças em favor da empresa. Para tanto, foram realizadas pesquisas em artigos científicos, livros de autores renomados, reportagens e filmes. Com o intuito de explanar ao máximo esse assunto que não é novo e nos últimos anos vem sendo muito comentado. Apesar da representatividade destes conflitos nas empresas, estudos indicam que uma gestão voltada para as relações humanas, formará um processo evolutivo estabelecendo uma análise de crescimento em favor das empresas. É importante analisar a percepção dos líderes de cada geração, buscando habilidades e capacidades na maneira de interagir com todos os colaboradores, para que o objetivo principal da empresa seja alcançado independente das diferenças acentuadas das gerações.	O propósito de encontrar o equilíbrio nas diferenças entre essas gerações é evitar conflitos no ambiente de trabalho e estimular a busca pelo conhecimento e crescimento organizacional. Conclui-se que, sempre haverá diferenças, com isso é necessário que as empresas estabeleçam um diálogo eficiente entre as gerações, proporcionando uma cultura onde as diferenças sejam valorizadas e respeitadas, garantindo um ambiente de trabalho saudável.
DINIZ, A. et al. OS DESAFIOS DOS LÍDERES NA CONDUÇÃO DAS GERAÇÕES BABY BOMMERS, X E Y NO AMBIENTE DE TRABALHO Prefeitura Municipal de Lins. Lins: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2015.	Este trabalho tem como objetivo apresentar os desafios enfrentados pelos líderes ao conduzir suas equipes enfatizando as vantagens e desvantagens da convivência entre indivíduos de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho. Mostra como a liderança pode ser usada para extrair o melhor de cada geração e de que forma as diferentes características de cada líder podem afetar diretamente nos resultado que a equipe apresenta diante da organização. Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, teoria e prática experimentam-se para evidenciar o perfil e estilo dos líderes, o trabalho em equipe, a identificação das gerações baby bommers, X e Y, as ocorrências de conflitos, facilidades e dificuldades na condução das diferentes gerações e caracterização	A convivência entre experientes, conservadores, impacientes e inovadores é uma realidade inevitável nas organizações e obriga o gestor a buscar a conciliação de suas expectativas para o bom desempenho da equipe. Através de uma análise da evolução histórica da empresa e sua estrutura atual, em confronto com os conceitos de liderança, trabalho em equipe e gerações, foi elaborado o plano da pesquisa com a criação de questionários para os colaboradores. As entrevistas com os líderes e os liderados, com questionários específicos a cada categoria, permitiram reunir informações e formar o panorama que a

	<p>do ambiente de trabalho. O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Lins, no Centro Administrativo, unidade responsável pelo controle da administração de todo o órgão.</p>	<p>Prefeitura apresenta em relação ao tema. Alguns pontos mostraram destaque como a harmonia entre os funcionários e pouca ocorrência de conflitos, fatores atribuídos ao ambiente caracterizado pela baixa competitividade. Outras evidências, como a segmentação de ideias e apontamento de carências na comunicação, são resultados da configuração equilibrada do quadro de funcionários no tocante às gerações, que apresentou importante paridade das gerações X e Y, com menor parcela, mas relevante, de baby boomers.</p>
<p>THOMAS, C. GESTÃO DE PESSOAS: DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS PELA DIVERSIDADE DAS GERAÇÕES. Lajeado, Centro Universitário Univates, 2015.</p>	<p>A presença das gerações baby boomers, X, Y e Z em um mesmo ambiente organizacional podem gerar conflitos, levando as organizações a buscarem estratégias para entendê-los e amenizá-los. Estes conflitos em parte são gerados pelos diferentes comportamentos e percepções que as gerações têm em relação ao sentido do trabalho, em especial, às percepções da geração Y, objeto do presente estudo. Assim, esta monografia tem por objetivo identificar as dificuldades percebidas nas organizações pelos seus líderes em relação aos seus liderados da geração Y.</p>	<p>Como resultado constatou-se similaridades nas dificuldades percebidas pelos líderes. Entre as dificuldades mais citadas destacaram-se: rotatividade, pouca estabilidade, retenção de pessoas, falta de comprometimento, necessidade de horário flexível, questionadores e necessidade de crescimento rápido na empresa. Sugere-se um estudo em maior profundidade que contemple outros temas trazendo uma abordagem mais ampla ao estudo Diversidade de Gerações.</p>
<p>SANTOS, L. OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE À GERAÇÃO Y. Capivari, FACECAP/ CNEC, 2016.</p>	<p>No século XXI o grande desafio de uma organização, sem dúvidas, é o modo como ela lida com as diferenças entre as pessoas que atuam na empresa. Geralmente, se tratando da geração Y, temos pessoas que só fazem o que gostam, ou seja, a qualidade de vida é o mais importante; jovens que não conseguem ficar por longos períodos na mesma empresa, característica de outras gerações; são impacientes e preocupados consigo mesmo, enfim, várias características da era moderna. No entanto, estes jovens estão provocando uma revolução silenciosa, pois eles sabem que as normas do</p>	<p>Concebidos na era digital, democrática e da ruptura da família tradicional, a geração Y está acostumada a pedir e ter o que quer, cabendo muitas vezes ao gestor e o RH da empresa, o papel de “educadores” (geralmente um papel que deveria ser exercidos pelos pais ainda na infância), com a difícil missão de alterar alguns maus costumes impostos por essa revolução digital do mundo atual.</p>

Tabela 2 – Dados Levantados

(Conclusão)

	passado não representam a necessidade do presente.	
BOTELHO, J. KROM, J. OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2016.	Nas organizações temos a figura do líder, cada um com o seu estilo de Liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre o trabalho de seus liderados. Apesar da extensa literatura existente sobre o tema, não existe consenso sobre como escolher qual estilo de Liderança adotar nas organizações de hoje. Entretanto quando falamos de estilos de Liderança focamos de forma mais clara sobre o que pretendemos nos aprofundar, que é o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados desejados.	O artigo tem como objetivo apresentar um breve conceito sobre os estilos de Liderança, que comumente são adotados pelos líderes nas organizações e descrever quais destes estilos é o melhor a ser adotado conforme o tipo de organização, bem como suas possíveis vantagens e desvantagens e como esta escolha pode influenciar a organização.
DALLAPRIA, N. et al. A inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho e o impacto causado nas organizações. Ponta Grossa, ADM, 201	O objetivo do presente artigo é conhecer a influência e apontar as características da Geração Z diante do cenário atual do Mercado de Trabalho, sendo necessário apresentar as gerações anteriores. Realizou-se uma pesquisa com os aprendizes do Instituto Gerar da sede regional na cidade de Ponta Grossa, onde se identificou as características e suas expectativas em relação ao futuro profissional.	A partir dos resultados obtidos através da pesquisa pretende-se apontar alternativas para que as empresas consigam administrar e harmonizar a convivência desta geração com as anteriores, diante de um Mercado de Trabalho altamente competitivo onde o principal objetivo das organizações é alcançar e otimizar os melhores resultados.

Fonte: Do Autor, 2018.

Como nos dados coletados nos estudos analisados, pode-se inferir que existem distinção entre as gerações pesquisadas. A primeira síntese evidencia a percepção de que há – líderes tradicionalistas com foco na tarefa. Privilegiam ações como tempo, fazer o seu trabalho nos padrões de conformidade, respeito pela autoridade e cumprimento com as regras e procedimentos. Além disso, eles encorajam isso aconteça e, em seguida, voltar atrás porque as pessoas não se render todo o seu melhor ou o que o seu potencial permite-lhes, quando a realidade é que as novas gerações estão questionando fortemente estas concepções, como horários, regras,

procedimentos, estruturas hierárquicas e organizações. Da mesma maneira, apresentam que comunicação aberta e feedback são mais frequentemente citados como qualidades preferidas em líderes por membros da Geração X, a geração pós-baby boomer, e a Geração Y, “a geração do milênio”. Porém, a Geração Z, tem outras ideias. Esta geração quer que seus líderes sejam positivos, de acordo com a terceira parte de "Gerações".

Em geral, as mulheres da Geração X são mais propensas a desfrutar do trabalho desafiador que a liderança envolve, bem como tornar-se mentores de outras pessoas. As mulheres da geração Y também apresentaram a oportunidade de treinar outras pessoas na frente de outras atividades. Em contraste, as mulheres da geração Z sentiram que a coisa mais atraente a se levar é a responsabilidade que isso implica. Homens de todas as gerações estavam mais interessados em renda futura e um alto nível de responsabilidade (PORTAL RH, 2018).

No que tange a flexibilidade de tempo; o nível de formalidade no ambiente de trabalho, o estilo de liderança mais flexível e participativo; a avaliação da remuneração total; as estruturas mais horizontais e não tão hierárquicas, sendo que a remuneração baseada no desempenho e nos resultados são as principais mudanças que as novas gerações estão promovendo, mostra a pesquisa.

Além disso, as expectativas orbitam em torno de líderes que são capazes de estimular dar suporte, ou seja, a geração Y busca formas de aconselhamentos distintos: procuram para aprender e não agir de acordo ditada pelo superior, buscando a sentir-se apoiado, sem tantas perguntas, pretende envolver-se com líder em um relacionamento que pode implicar em aspectos afetivos, como amizade, por exemplo.

A Geração Y e Geração Z concordam com a descrição que mais profissionais adultos dão sobre eles e adicionam interesse na rotina como característica da Geração X.

Fica evidente que a Geração Y é uma geração fortemente atravessada por tecnologia, inovação e conectividade 24 horas 365 dias por ano; eles são caracterizados por serem "impacientes" e buscam resultados a curto prazo.

A Geração Z o que os atrai está relacionado a empresas que cumprem um propósito importante e positiva para a sociedade e para o planeta. Os jovens dessa geração buscam organizações que atendam a rígidas diretrizes éticas. Os aspectos da flexibilidade os tomam como garantidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa a do estudo com dados levantados, a realidade atual da Geração Y nas Instituições brasileiras, os resultados permitem apresentar as seguintes conclusões.

Existe grande interesse no PERFIL empreendedor nas três gerações estudadas. Os resultados mostram que um em cada quatro estudantes (geração Z) estava interessado em iniciar seu próprio negócio. Entre aqueles que já fazem parte do mercado de trabalho (profissionais da geração X e geração Y), um em cada três desejava ser empreendedor.

Os dados evidenciam que a Geração Y é não demonstra comportamentos de fidelidade e quando insatisfeita com a organização dá maior importância para seus projetos individuais e não têm paciência para esperar por uma promoção, desejam que a ascensão na carreira ocorra rapidamente, são otimistas e confiantes nos resultados que podem obter ao realizar um trabalho específico.

Com isso destaca-se que conceitualmente a Geração Y se caracteriza por um perfil inovador com tendências a volatilidade de comportamentos e liderança baseada em confiança e resultados. Pela juventude de suas experiências demonstram a necessidade do domínio-próprio em seu estilo de vida liderança.

Conforme mostrou a pesquisa, em ambas as Instituições Bancárias o movimento da Geração Y ocorre na alocação de função ao invés da movimentação de organização, pois os colaboradores enxergam benefícios diferenciados em permanecer na Instituição, e durante o planejamento de carreira, valorizam a promoção por desempenho em detrimento da promoção por tempo de serviço.

Diferentemente da Geração Y encontrada no mercado, que procura outras oportunidades de crescimento profissional, mesmo estando em uma empresa bem estruturada.

Autoconfiança, otimismo e valorização do trabalho em equipe, são características marcantes nesta geração. A rotatividade de funcionários é constante, quando se trata da Geração Y, pois estão sempre em busca de inovação e consequentemente, de mudanças.

O desenvolvimento da carreira é responsabilidade do profissional, mas a organização deve fornecer ferramentas e técnicas que contribuam para que os funcionários possam medir seu potencial alcançando sucesso e crescimento

profissional. A oportunidade de ter a carreira administrada, visando o desenvolvimento profissional é um dos principais motivos para a escolha da empresa onde trabalhar.

O plano de carreira é uma importante ferramenta para a manutenção dos recursos humanos, pois promove estímulos desafiadores aos profissionais. Mesmo com significativa importância no suprimento de necessidades de estima e motivação pessoal, ainda há muitas empresas que não adotam o planejamento de carreira, embora seja fator determinante para a satisfação e motivação.

Com os resultados da pesquisa realizada, permite-se concluir que um programa de desenvolvimento de carreira, atrelado a uma política eficiente de RH, são itens indispensáveis para uma organização que quer reduzir o turnover e manter seus funcionários motivados e satisfeitos, principalmente se tratando da Geração Y. E sobre a Z. Lembre-se que ela também é objeto de investigação.

O que se percebe é que pode-se em futuros estudos buscar realizar uma pesquisa exploratório com integrantes das gerações pesquisadas neste estudo, buscando confrontar as diferenças entre suas formas de liderar.



## REFERÊNCIAS

- BARTUNEK, J. M. & SEO, M. **Qualitative research can add new meanings to quantitative research.** Journal of Organizational Behavior, v. 23, n.2, mar., 2002
- BUBLITZ, Machado. José, A. **Geração Z. Prepare-se!** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html> Acesso em 02 fev. de 2019
- CHATTERJEE, Debashis. **Liderança consciente.** Tradução de Paulo Maurício Verussa e Aníbal Mari. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix Ltda, 1998.
- COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico de; SCHIKMANN, Rosane. **A Geração net.** 2001. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR382.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR382.pdf). Coimbra\*\* Acesso em 02 de fev. de 2019
- DUTRA, Joel de Souza. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.
- FIEDLER, F. E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness: In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology.** New York: Academic Press, p.150- 190, 1964.
- FIEDLER, F. E. **A Contingency Model of Leadership Effectiveness:** In L. Berkowitz
- FILHO, Edmundo. Escrivão. TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf). Acesso em 02 fev. de 2019
- GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HALLMANN, Roberta. **As Gerações e suas características.** Disponível: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-geracoes-e-suas-caracteristicas/67890/> Acesso em 08 de fev. de 2019
- HESSELBEIN, F. et al. (ed.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996. 320 p.
- JAGO, Arthur. **Leadership: perspectives in theory and research.** Management Science, 28(3), March, 1982.
- JORGENSEN, Bradley. **Baby boomers, generation x and generation y? Policy implications for defence forces in the modern era.** Foresight, v. 5, n. 4, p. 41- 49, 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14636680310494753>. Acesso em 12 de fev. de 2019
- JORGENSEN, Bradley. **Baby boomers, generation x and generation y? Policy**
- KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?** Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco> Acesso em 19 de fev. de 2019
- LAUER, C. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho.** Portal Carreira & Sucesso. 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>.

- LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu. 25 Jun. 2014.
- LOYOLA LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu, n. 219, out. 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 14ª ed. São Paulo. Saraiva, 2011.
- MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para gerenciar diferentes gerações**. São Paulo, 2013.
- MENDES, Jerônimo. **Conflito de Gerações**. Disponível em: [portaldomarketingArtigos/Conflito\\_de\\_geracoes.htm](http://portaldomarketingArtigos/Conflito_de_geracoes.htm)>. Acesso em 22 de fev. de 2019
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2a. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MESQUITA, Manuela. **Jovem da Geração Y deve respeitar profissionais experientes a favor de seu próprio crescimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/jovem-da-geracao-ydeve-respeitar-profissionais-experientes-a-favor-de-seu-proprio-crescimento/24849/>>. Acesso em 22 de fev. de 2019
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 357 p.
- O'DONNELL, Jayne; YARROW, Kit. Gen BuY. **How tweens, teens and twenty-somethings are revolutionizing retail**. São Francisco: Editora Jossey-Bass, 2009.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. ROBBINS, Stephen. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- OLIVEIRA, S. 2012. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora. 128 p
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- PONTES, Benedito. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR Editora Ltda, 2002.
- PORTES, G. E. P. **Geração Y - características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes**. In: VI EPEGE Encontro Paranaense de Empreendedorismo e Gestão Empresarial. 2009, Ponta Grossa, PR. Disponível em: [www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/898/pdf\\_74](http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/898/pdf_74). Acesso em 24 de fev. de 2019.
- RH PORTAL (autoria desconhecida). **Clima Organizacional**. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=cjh8hedkz](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz) Acesso em 24 de fev. de 2019.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, Stephen. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LivrosTécnicos e Científicos, 1999.

ROMANI, Cláudia. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. ver. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 76-83.

SANTANA, Peri da Silva, GAZOLA, Janice Natera Gonçalves. **Gestão, Comportamento da Geração Y.** XIII SEMEAD - Seminário de Administração 2010.

SHINYASHIKI, E. **Educação e o mercado de trabalho.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/25973/>> Acesso em 25 de fev. de 2019

SILVA, Glenio. **Controle do turnover:** como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72. 1996.