

REVISTA TÓPICOS

LIDERAR A GERAÇÃO Z: CONCEITOS E DESAFIOS QUE ENVOLVE ESTA GERAÇÃO

DOI: 10.5281/zenodo.15314642

Francisco Carlos da Silva¹

RESUMO

O trabalho tem como objetivo apresentar e discutir alguns conceitos sobre as gerações no mercado de trabalho, apresentar as principais características das gerações: Baby Boomers, Gerações X, Geração Y e Geração Z, conceituar liderança e os três principais estilos de liderança: a autoritária, a democrática e a Laissez-faire, também apresenta o líder coach, como mais preparada para liderar a geração Z, também mais capaz de administrar os conflitos das gerações no ambiente corporativo, a partir deste ponto, conceituar a liderança da geração Z, as motivações, comprometimento, a retenção, atração desta geração nas organizações. Para alcançar este objetivo, foi realizado um trabalho de metodologia de abordagem exploratória, qualitativa na literatura, com a emprego de pesquisa e revisão de bibliografia de artigos científico e mídias eletrônicas que abordam este assunto. Este artigo apresenta nas suas conclusões finais, a importância da transformação dos líderes e dos ambientes de trabalho para administrar os conflitos de gerações dentro das empresas e receber a nova geração de profissionais, tendo a comunicação clara e aberta, por meio dos feedbacks

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

constantes, como ferramenta importante para a atração, retenção e reconhecimento da geração Z.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Motivação. Influência. Gerações.

ABSTRACT

The paper aims to present and discuss some concepts about generations in the job market, present the main characteristics of the generations: Baby Boomers, Generations X, Generation Y and Generation Z, conceptualize leadership and the three main leadership styles: authoritarian, democratic and Laissez-faire, also presents the coach leader as more prepared to lead Generation Z, also more capable of managing generational conflicts in the corporate environment, from this point on, conceptualize the leadership of Generation Z, motivations, commitment, retention, attraction of this generation in organizations. To achieve this objective, an exploratory and qualitative approach methodology was carried out in the literature, with the use of research and bibliographic review of scientific articles and electronic media that address this subject. This article presents in its final conclusions, the importance of transforming leaders and work environments to manage generational conflicts within companies and welcome the new generation of professionals, having clear and open communication, through constant feedback, as an important tool for attracting, retaining and recognizing Generation Z.

Keywords: Generation Z. Leadership. Motivation. Influence. Generations.

1. Introdução

REVISTA TÓPICOS

O trabalho, “Liderar a geração Z: conceitos e desafios que envolve esta geração”, tem como objetivo apresentar e debater principais conceitos sobre as gerações no mercado de trabalho atual, apresentando as principais características das geração que compõe o mercado: Baby Boomers, Gerações X, Y (millenials) e Z, apresentar com parte conceitual, o que é liderança e as três principais estilos de liderança: a autoritária, a democrática e a Liberal (Laissez-faire), o artigo vai apresentar um novo estilo de liderança, o líder coach, como mais preparada para liderar a geração Z, um estilo que traz uma nova forma para administração dos conflitos do ambiente de trabalho com quatro geração no mercado de trabalho, a partir deste ponto, conceituar a liderança da geração Z, tendo a comunicação via feedback contantes com ferramentas para motivação, comprometimento, a retenção, atração desta geração nas organizações.

Para atingir objetivo deste trabalho, foi realizado um trabalhado metodológico com uma abordagem exploratória, qualitativa na literatura, com um emprego de pesquisa e revisão em literatura bibliográfica de artigos acadêmica e mídias eletrônicas que estudam e discute este assunto.

Este artigo concluiu a grande importância das transformações das empresas, dos líderes e dos ambientes de trabalho para administrar e gerir os conflitos de gerações dentro das organizações e o desafio de receber a nova geração de profissionais, tendo a comunicação clara e aberta, por meio dos feedbacks constantes, como ferramenta importante para a atração, retenção e reconhecimento da geração Z.

2. Geração Z

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

2.1 Diversidade de Gerações

Conforme Mannheim (1993) citado por Colet e Mazzato (2019), as gerações podem ser entendidas como parte do processo histórico que cada indivíduos da mesma idade compartilham, o que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológicos, é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências, processando esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. Segundo Bruman (2011) citado por Colet e Mazzato (2019), nenhum ser humano é exatamente igual a outro, mas é possível notar que, em determinadas categorias de seres humanos, algumas características ou atributos tendem a aparecer com maior frequência que em outras.

De acordo com Santos (2011) citado por Colet e Mazzato (2019), cada uma das gerações se formou numa construção de cenário mundial, portanto, faz-se necessário identificar as influências sócio-histórica que as constituíram, cada geração se prende com diferentes circunstâncias e contextos derivadas de diferentes tempos e sociedades. Conforme Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012) citado por Colet e Mazzato (2019), afirma que o marco cronológico é apenas um ponto referencial, mas não serve como base para as formas de agir de um grupo etário, é apenas uma demarcação histórica, pois o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, de vivências comuns e de relações familiares.

Quadro 1 - Divisão cronológica das gerações

Geração	Nascimento	Mercado de Trabalho
---------	------------	---------------------

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

	**	***
Baby Boomers	1940 a 1964	1960 a 1984
Geração X	1965 a 1980	1985 a 2000
Geração Y (Millenials)	1981 a 1995	2001 a 2015
Geração Z	1996 a 2010	2010 a 2025
Alpha *	2010 a 2025	

Fonte: adaptação Colet e Mozzato (2019)

*A nova geração, não será discutido no trabalho

**Existe uma pequena diferença no início e fim de cada geração, dependendo do autor.

***Utilizamos a idade de 20 anos para o início no mercado de Trabalho, mas verificamos autor utilizando 19 anos.

Mas para Oliveira citado por De Sousa (2022) uma geração é mais do que a simples separação da sociedade pela idade cronológica, é influenciada por fatores como a educação recebida no decorrer da vida, pela família, local onde viveu e o padrão econômico.

2.2 Características das gerações

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

- Baby Boomers: Conforme Andrade (2012) citado por Oliveira (2021), explica que o termo Baby Boom vem do inglês, e significa explosão de bebês, refere-se aos filhos pós segunda guerra, esta geração acha que tem a responsabilidade de reconstrução por causa de ser a primeira depois da guerra, ainda conforme o autor, eles têm capacidade de trabalho em equipe e crença no poder da hierarquia. Segundo Jacques (2015) citado por Oliveira (2021) as pessoas desta geração possuem um perfil ponderado e são obedientes. Estes profissionais valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, Oliveira (2021).
- Geração X (Millenials): conforme Jacques (2015) citado por Oliveira (2021), os jovens desta geração se sentem confortáveis a mudanças, equilibram vida profissional com a pessoal, se adaptam facilmente as funções e trabalham tanto em grupo como individual, buscam independência financeira e pessoal.
- Geração Y: Santos (2011) citado por Oliveira (2021), esta geração é conhecida como a geração dos resultados, composta por pessoas ambiciosas, individualistas, instáveis, mas preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos. De acordo com Comazzeto (2016) citado por Oliveira (2021) esta foi a primeira geração da história a ter um grande conhecimento em tecnologia. Conforme Jacques (2015) citado por Oliveira (2021) são decididos, defendem a suas próprias opiniões, sendo pouco fiel as organizações.
- Geração Z: de acordo com Jordão (2016) citado por Oliveira (2021) esta geração apresentam um perfil imediatista, aprendem muito

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

rápido, são capazes de executar várias tarefas ao mesmo tempo, dificuldade de concentração, são críticos, dinâmicos, exigentes, são autodidatas, não gostam de hierarquias e gostam de horários flexíveis. Conforme Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012) citado por Oliveira (2021) os indivíduos desta geração tem uma grande familiaridade com tecnologia e ciências, o que os tornam exigentes, versátil e flexível.

2.3 Liderança

Conforme Hunter (2006) citado por Oliveira (2021), a liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. O líder exerce influência não apenas pelo cargo que ocupa, mas pela conexão com seus liderados Oliveira (2021).de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) citado por Oliveira (2021) a liderança e a administração devem andar juntas num mundo dinâmico para atingir eficácia na organização, sabendo gerir com eficiência as operações. O Krausz (2007) citado por Oliveira (2021) a liderança desempenha um papel crucial no direcionamento e desenvolvimento de suas equipes por serem os responsáveis por determinar procedimentos e criar estratégias.

2.3.1 Estilos de Liderança

Conforme Ramos (2009) citado por Oliveira (2021) há três tipos de estilos de liderança:

REVISTA TÓPICOS

- Liderança Autoritária: conforme o autor este tipo de liderança traça as orientações para a equipe, um líder dominador e controlador.
- Liderança Democrática: o líder estimula o debate entre todos os elementos, fazendo com que o grupo determine as técnicas para atingir os resultados, o líder não busca se destacar e tem um bom relacionamento interpessoal com o grupo.
- Liderança Liberal (Laissez-faire): O líder permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão, a equipe tem liberdade de determinar as técnicas e divisão de trabalho.

Segundo o Ramos (2009) citado por Oliveira (2021) os líderes não assumem um único estilo de liderança, mas considera aquela que traga melhores resultados, as características das pessoas da sua equipe.

2.3.2 Liderança Coach

Um novo estilo de liderança surgindo com a geração Z. Segundo Ferreira (2009) citado por Oliveira (2021), o líder coach é um novo estilo de liderança e gestão de pessoas, onde o líder estar comprometido com a otimização da consciência e da autoconfiança dos seus subordinados, motivando, potencializando e enriquecendo o trabalho da equipe. Ainda conforme o autor, este estilo de liderança é um modo de gerenciar, lidar com pessoas, pensar e ser. Este líder é responsável pelo desenvolvimento de seus funcionários, desenvolvendo formas de reconhecer e despertar suas qualidades.

REVISTA TÓPICOS

2.4 Liderando a Geração Z

Conforme Botrel (2021) citado por Silva e Junior (2024) é inegável que as empresas estão se aprimorando em seus processos de trabalho para reter e manter esses colaboradores, principalmente no que diz respeito as estratégias de gestão de pessoas das diferentes gerações dentro do ambiente organizacional. De acordo com Assis (2022) citado por Silva e Junior (2024) a convivência de diferentes características e aspirações em um mesmo ambiente de trabalho gera conflitos. Exigindo do líder a habilidade de mediação de conflitos para liderar a equipe.

Segundo o Mendes (2012) citado por Silva e Junior (2024) a geração Z é muito exigentes e busca organizações que valorizam as suas características profissionais, habilidade técnicas, mas também as pessoas. O Lima (2021) citado por Silva e Junior (2022) fala que esses jovens trazem habilidades para resolverem problemas mais complexas, com habilidade técnicas, agilidade, praticidade, criatividade e forte capacidade de multitarefas. E segundo Assis (2021) citado por Silva e Junior (2024) há uma grande necessidade de formar líderes para gerir esta geração, onde a criação de um ambiente de trabalho agradável é essencial para a geração Z. segundo Silva e Junior (2024) a motivação está associada a autorrealização, esta geração busca qualidade de vida, mudanças constantes, sentir-se útil, aprender e inovar no ambiente de trabalho.

2.4.1. Motivação e Comprometimento da geração Z

REVISTA TÓPICOS

Conforme Cavazotte (2012) citado por Nakashima (2022) o comprometimento do funcionário com a empresa é algo muito valorizado no mercado de trabalho e resulta em motivação. O Vergara (2012) citado por De Sousa (2022) fala que a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona a alguma coisa, sendo as motivações internas as necessidades, interesses, valores e habilidades e como motivações externas os incentivos dos ambientes que os indivíduos atuam. Conforme Sousa (2022).

Como afirma Sousa (2022) conhecer os fatores motivacionais desses profissionais é relevante para compreender as mudanças que eles causam dentro das organizações. De acordo Robbins (2005) citado por Sousa (2022) a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinado objetivo, a geração Z, busca desafios de forma contínua como motivação, uma vez que esta geração movida a satisfação imediata. Ciriaco (2009) citado por Sousa (2022) ressalta que a maior motivação para a geração Z é a constante autorrealização pessoal e profissional.

2.4.2. Atração e retenção de talentos da geração Z

Conforme Oliveira (2010) citado por Sousa (2022), as empresas devem estar preparadas as mudanças e que consigam se modificar e se estruturar depois da entrada desta nova geração, compreendendo que o relacionamento entra as gerações é necessário para o sucesso e desempenho positivo. Segundo Ciriaco (2009) citado por Sousa (2022) que mais confusa que seja a geração Z, ela não se prede as organizações, família ou lugares.

REVISTA TÓPICOS

Sousa (2022) as organizações devem verificar se as expectativas e princípios dessa geração condizem com as da empresa. Os profissionais da geração Z tem sido caracterizado pelo imediatismo, sendo que a hierarquia vertical não faz mais sentido para essa geração conforme Maurer (2013) citado por Sousa (2022).

Colet e Mozzato (2019) citado por Nakashima (2022), observa que a geração Z valoriza a comunicação em todos os aspectos. Conforme Nakashima (2022) a comunicação eficaz pode ser uma ferramenta importante para compreender o idealismo e dialogar com estes profissionais. Ferreira (2017) citado por Sousa (2022), a liderança eficaz demanda um bom processo de comunicação. Sousa (2022) fala que a forma como a comunicação acontece neste momento, com autocontrole e empatia, será primordial para que o resultado deste feedback seja positivo. O Feedback construtivo é aquele que causa no colaborador o desejo por aperfeiçoar o seu potencial.

3 Considerações Finais

O trabalho teve como objetivo apresentar e discutir os conceitos sobre as gerações no mercado de trabalho, apresentando as principais características de cada geração: Baby Boomers (1940 a 1964), nascida no pós guerra, Gerações X (1965 a 1980), com grande influência da TV, Geração Y (1981 a 1995), como os primeiros contatos com a tecnologia e computação e também conhecida por Millenials e Geração Z (1996 a 2010), os nativos digitais, nascidos já em um mundo digitalizado, conceituar também a liderança e os três principais estilos de liderança: o autoritário, um líder

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

dominador e controlador, o democrático com um bom relacionamento interpessoal dentro do grupo e o liberal (Laissez-faire) que permite mais autonomia nas equipes.

Por último apresenta o líder coach, este estilo de liderança estar comprometido com a otimização da consciência e da autoconfiança dos seus subordinados, motivando, potencializando e enriquecendo o trabalho da equipe, também mais capaz de administrar os conflitos das gerações no ambiente corporativo e mais preparada para líder a geração Z.

A conclusão final do artigo é que a partir deste ponto, os novos líderes e organizações criem ambientes capazes de motivar, comprometer, atrair e a reter a geração Z, com capacidade de administrar e gerir os conflitos de gerações dentro das empresas e no mercado de trabalho recebendo as novas gerações de profissionais, tendo a comunicação assertiva clara e aberta, por meio dos feedbacks constantes, como ferramenta importante para a atração, retenção e reconhecimento da geração Z.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colet. D. S. e Mozzato A. R. (2019). Nativos Digitais: características atribuídas por gestores à Geração Z. Disponível em 01 de agosto de 2019 em

<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>.

Acessado em 05 de abril de 2025.

REVISTA TÓPICOS

Oliveira I. S. (2021). Geração Z e Liderança Coaching. Rio de Janeiro RJ. Disponível em 2021 em [ISOliveira.pdf](#). Acessado em 10/04/2025.

Nakashima T.B.G.S. (2022). Os Desafios dos Líderes da Geração Z e o Papel da Comunicação disponível em 14 de julho de 2022 de <https://publicacoes.even3.com.br/book/aarte-da-gestao-659815> (Capítulo 3) acessado em 12 de abril de 2025.

Silva, C. C. e Junior E. F. G. (2024). Geração Z: Desafios da administração contemporânea dentro das organizações. Disponível em 22 de julho de 2024. Em <https://editoramannual.com.br/index.php/principal/article/view/67/67>. Acessado em 10 de abril de 2025.

Sousa N. B. (2022). Geração Z: Liderança, Políticas de Remuneração e Motivação. disponível em 2022 de <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/58901/1/Gera%C20artigo.pdf>. Acessado em 15 de abril de 2025.

¹ Bacharel em Ciências Econômica pela UFRN (2003), MBA em Liderança e engajamento pela UNESC (2023), MBA em Liderança e Coaching pela UNINASSAU (2022), MBA em Administração estratégica pela Estácio (2012). Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: fcocarlossilva@outlook.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2493-3600>. Currículo lattes: <https://lattes.cnpq.br/9703731939555530>