

GERAÇÃO Z E LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FUTURAS LIDERANÇAS

GENERATION Z: HOW COMPANIES ARE ADAPTING TO TRAIN THIS GENERATION FOR LEADERSHIP POSITIONS

Camila Luciani Perin¹
Karoline Luciani Fritsche²
Cassiane Dagani³
Everaldo da Silva⁴

RESUMO: A Geração Z já faz parte integrante da força de trabalho atual. Com sua alta conectividade e domínio das novas tecnologias, ela oferece uma nova visão de liderança e impacto no ambiente profissional. O presente artigo teve como objetivo apresentar as estratégias e práticas de como a Empresa Partícipe está se adaptando para incorporar e aproveitar as habilidades e competências da Geração Z em posições de liderança. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso com aplicação de questionário, o presente estudo apresenta as principais características da Geração Z e a atuação das empresas em relação a esta geração. Essa abordagem permite criar um ambiente que não só acolha as novas ideias, como também apoie os gestores nesse processo e forneça os recursos necessários para que esses jovens floresçam em posições de liderança.

Palavras-chave: geração Z; liderança; papel da liderança; mercado de trabalho.

ABSTRACT: *Generation Z is already an integral part of today's workforce. With their proficiency in technology and constant connectivity, this generation offers a fresh perspective on leadership and influence in professional settings. This article presents the strategies and practices through which Empresa Partícipe is adapting to incorporate and leverage the skills and competencies of Generation Z in leadership positions. Through bibliographical research and a case study using a questionnaire, the article presents the main characteristics of Generation Z and how companies perform regarding this generation. This approach creates an environment that not only welcomes new ideas but also supports managers in this process and provides the necessary income for these young people to flourish in leadership positions.*

Keywords: *Generation Z; leadership; role of leadership; job market.*

¹ Engenheira Mecânica. Especialização em Lean Seis Sigma. MBA em Gestão de Equipe de Alto Desempenho. E-mail: camila.luciani@hotmail.com

² Engenheira de Produção. MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho. E-mail: engkaroline.luciani@gmail.com

³ Graduada em Direito. Especialista em Direito Digital e Proteção de Dados. Professora do MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho. Orientadora da pesquisa. E-mail: cassiane.dagani@edu.sc.senai.br

⁴ Cientista Social (FURB). Graduado em Processos Gerenciais (Metodista). Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Especialista em Gestão Escolar. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política. (UFSC). E-mail: prof.evesilva@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e o início de 2010, está entrando no mercado de trabalho em massa, trazendo consigo um conjunto único de valores, ideias e expectativas. Essa geração, experiente em tecnologia e diversidade, está pronta para deixar sua marca no mundo, seja como funcionários ou líderes. Mas como as empresas estão se adaptando para incorporar e aprovar as habilidades e competências desta geração em posição de liderança?

No geral, a Geração Z não se contenta com o *status quo*. Ela busca um propósito maior em suas carreiras e está disposta a desafiar normas para alcançar um impacto positivo. Essa geração valoriza a transparência, a inclusão e a responsabilidade social, trazendo essas prioridades para suas expectativas de liderança. Com a digitalização fazendo parte intrínseca de suas vidas, eles utilizam a tecnologia de forma intuitiva para inovar e aprimorar os processos. Além disso, é marcada por uma mentalidade empreendedora e uma forte capacidade de adaptação, qualidades que podem transformar a dinâmica organizacional.

No entanto, para que as empresas possam realmente aproveitar o potencial dessa geração, é essencial reavaliar os modelos tradicionais de liderança e gestão. Isso implica criar um ambiente que não só acolha as novas ideias, mas que também ofereça o apoio e os recursos necessários para que esses jovens líderes possam florescer.

Este artigo investiga a interseção de liderança e Geração Z no ambiente de trabalho, explorando suas características, o papel da liderança e o impacto que estão tendo na cultura, na inovação e no sucesso organizacional geral. À medida que conhecemos as nuances da geração, descobrimos percepções importantes sobre o cenário em evolução da liderança e o que é preciso para prosperar no mundo do trabalho nas rápidas mudanças de hoje em dia.

O tema tão atual justifica-se pela necessidade urgente de as empresas entenderem e se prepararem para integrar a Geração Z de forma eficaz. Foi explorado como a Geração Z redefine os paradigmas tradicionais de liderança, trazendo uma abordagem mais colaborativa, transparente e orientada para o propósito. Também foi analisado como os pontos fracos dessa geração podem ser canalizados positivamente para impulsionar a inovação e a eficiência operacional.

De forma geral, o presente artigo teve como objetivo principal apresentar as estratégias e práticas de como a Empresa Partícipe está se adaptando para incorporar e aproveitar as habilidades e competências da Geração Z em posições de liderança. Para isso, busca identificar as características específicas da Geração Z e sua importância para exercer uma posição de liderança, além de investigar como as organizações estão criando condições para incorporar os futuros líderes da Geração Z no ambiente organizacional.

Este trabalho inicia-se com a fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: O papel da liderança; Diversidade de gerações no mercado de trabalho; Impacto da diversidade de gerações; Características da Geração Z; Geração Z e as funções de liderança. A seção seguinte traz a Metodologia, apresentando o questionário aplicado com líderes; seguida do capítulo de Resultados e Discussões e, por fim, das Considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Na visão de Rouch e Behling (1984), liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para que alcance um objetivo, ou seja, ter o controle das ações do grupo de modo que todos trabalhem em conjunto, focando no mesmo objetivo. Já, no entendimento de Hunter (2006), "o líder é aquele que exerce influência, que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum [...] pela melhoria e desenvolvimento da organização".

Portanto, a evolução do conceito de liderança reflete a complexidade e a dinâmica das organizações modernas, nas quais o papel do líder transcende a gestão para abranger o desenvolvimento e a inspiração das equipes. A liderança contemporânea é um fenômeno social multifacetado, que envolve comunicação eficaz, influência interpessoal e a capacidade de alinhar objetivos e expectativas. À medida que as empresas enfrentam novos desafios e oportunidades, a capacidade de cultivar líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e desenvolvem suas equipes torna-se crucial para o sucesso organizacional.

2.2 DIVERSIDADE E CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

A diversidade de gerações no mercado de trabalho é uma questão que tem atraído crescente atenção nas últimas décadas. As mudanças demográficas e sociais, acompanhadas pelo avanço tecnológico, têm levado a uma coexistência de várias gerações em ambientes de trabalho. Esse fenômeno não apenas enriquece o ambiente corporativo com diferentes perspectivas e experiências, mas também apresenta desafios e oportunidades que precisam ser compreendidos e geridos de forma eficaz. O mercado de trabalho contemporâneo é composto por quatro gerações principais, cada uma com suas características distintas, são elas:

- ✓ Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964): os Baby Boomers valorizam o trabalho duro e a segurança no emprego. Eles tendem a ter uma visão mais tradicional sobre a carreira, frequentemente buscando ascensão dentro da mesma organização e priorizando a estabilidade financeira. A aposentadoria dessa geração está em andamento, o que cria uma transição de conhecimento e experiência para as gerações mais jovens (Junior *et al.*, 2016).

- ✓ Geração X (nascidos entre 1965 e 1980): a Geração X cresceu em um período de mudanças econômicas e sociais significativas, o que influenciou sua abordagem ao trabalho. Eles são frequentemente descritos como independentes e céticos, valorizando o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Essa geração também é conhecida por ser adaptável e altamente competente com a tecnologia (Stefano, 2017).

- ✓ Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1981 e 1996): os *Millennials* são conhecidos por sua familiaridade com a tecnologia digital e por buscar significado e propósito no trabalho. Eles tendem a valorizar a flexibilidade, a diversidade e o desenvolvimento profissional contínuo. Seu desejo de equilíbrio entre a vida e o

trabalho, combinado com a busca por *feedback* constante, pode ser visto como uma ruptura com as normas das gerações anteriores (Junior *et al.*, 2016).

✓ Geração Z (nascidos a partir de 1997): a geração mais jovem no mercado de trabalho, a Geração Z, é digitalmente nativa e está começando a entrar em massa na força de trabalho. Eles têm expectativas elevadas em relação ao uso de tecnologia, à busca por inovação e à inclusão no local de trabalho. São geralmente vistos como pragmáticos e orientados para resultados, buscando também propósito e impacto social em suas carreiras (Lima, 2021).

No Quadro 1, descrevem-se as principais características de cada geração:

Quadro 1 – Principais Características das Gerações

Gerações	Principais Características
Baby Boomers (1940/46 e 1960/64)	Valorizam a segurança no trabalho; Dedicados e leais às empresas; Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; Não são adeptos a tecnologias; Tomadores de decisões maduras; Valorizam padrão de vida estável; Autoritários; Valorizam status e ascensão profissional na empresa; Tradicionalistas; Resistentes às mudanças.
Geração X (1960/65 e 1970/77)	Menos leais à empresa; Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Buscam desafios e recompensas; Geração TV, consumistas; Lealdade às suas habilidades em vez de seus empregadores; Protetores da família; Tecnologia presente desde a adolescência; Dedicados, conservadores, criativos, materialistas, otimistas e autoconfiantes; Defendem um ambiente de trabalho mais informal.
Geração Y (1978/80 e 1990/97)	Tecnologia presente desde a infância; Desejam status e autonomia no trabalho; Habilidade com tecnologias; Almejam flexibilidade e prazer no trabalho, dinamismo, qualidade de vida, reconhecimento, feedback e relacionamento interpessoal; Buscam ascensão rápida na empresa;

	Apresentam relutância em obedecer à hierarquia organizacional; Apresentam níveis mais baixos de comprometimento.
Geração Z A partir de 1995	Multitarefas; individualistas; Tecnologia e internet desde a infância; Habilidade com tecnologias; Gostam de desafios e inovação; Anseiam por rápida ascensão de carreira; Estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida; Valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; Almejam horários flexíveis e roupas informais.

Fonte: Adaptado de Colet e Mozzato (2019)

Essas informações delineiam as características distintas de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Baby Boomers valorizam a segurança e a lealdade à empresa, tendem a ser tradicionais e resistem a mudanças tecnológicas. Geração X é conhecida por seu individualismo, busca de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e uma abordagem mais informal no trabalho. Geração Y é marcada pelo desejo de status, flexibilidade e autonomia, com um forte domínio da tecnologia e preferência por inovação e feedback constante. Já a Geração Z cresce em um ambiente digital, valoriza desafios e flexibilidade e prefere trabalhar em empresas que promovem responsabilidade social e um ambiente de trabalho informal. Cada geração apresenta expectativas e comportamentos únicos que refletem suas experiências e influências culturais ao longo do tempo.

2.1.2 Impactos da Diversidade de Gerações

A diversidade geracional oferece uma série de benefícios e desafios às organizações. Entre os benefícios, destaca-se a combinação de diferentes perspectivas e experiências, o que pode levar a soluções mais criativas e inovadoras para problemas complexos. Além disso, um ambiente de trabalho intergeracional pode promover uma cultura de mentoria e aprendizado mútuo, com os mais experientes ajudando os mais jovens a navegar no ambiente corporativo e os mais jovens oferecendo novas habilidades e perspectivas.

No entanto, as diferenças geracionais podem, da mesma forma, gerar conflitos. Estilos de comunicação distintos, expectativas diferentes sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e abordagens variadas em relação à tecnologia podem criar fricções (Cavazzote *et al.*, 2012).

Por exemplo, a preferência por comunicação instantânea das gerações mais jovens pode colidir com a abordagem mais formal de gerações mais antigas. É essencial que as organizações desenvolvam estratégias eficazes para gerenciar esses conflitos e promover a colaboração entre as gerações. Isso pode incluir treinamentos de sensibilização, políticas claras sobre comunicação e flexibilidade nas práticas de trabalho (Hickman; O'Neill, 2019).

Logo, a diversidade geracional nas organizações representa uma oportunidade valiosa para enriquecer o ambiente de trabalho e impulsionar a inovação, aproveitando a riqueza de diferentes perspectivas e experiências. A combinação das habilidades e conhecimentos de diferentes gerações pode resultar em soluções mais criativas e eficazes para desafios complexos, ao mesmo tempo, promove uma cultura de aprendizado mútuo e mentoria.

2.3. CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

Conhecido como Geração Z, esse grupo é identificado na área educacional por termos como nativos digitais ou "Homo Zappiens". A literatura também se refere a eles como "Geração Digital", "Geração Internet" ou "Geração Next" (Tapscott, 2010; Palfrey; Gasser, 2011). Uma ação típica dessa geração é "zapear", um verbo que descreve o hábito de alternar freneticamente entre canais de TV com o controle remoto, exemplificando sua capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente (Ceretta; Froemming, 2011).

Tapscott (2009, p. 53) ressalta que os jovens nascidos na Geração Z têm uma relação intrínseca com o ambiente digital.

Querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones nas redes sociais para fazer isso. Então quando a televisão está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

No mesmo sentido, Tapscott (2010) evidencia que a exposição contínua a ambientes digitais interativos favorece no indivíduo de hoje uma inteligência mais aguçada, distinguindo-se da passividade comum ao consumo televisivo. O autor argumenta ainda que a imersão digital não diminui a capacidade de raciocínio dos jovens, podendo, na verdade, estimular habilidades de pensamento crítico essenciais para orientar-se no mundo atual, caracterizado por um fluxo de informações cada vez mais acelerado.

O Quadro 2 descreve a geração digital como valorizando a liberdade de escolha em consumo e trabalho, a customização em produtos e experiências e um escrutínio rigoroso por informações acessíveis. Integridade é importante, refletindo lealdade e transparência.

Quadro 2 – Características da Geração Z

Liberdade	Para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar e como trabalhar. "Os jovens insistem na liberdade de escolha.
Customização	Dos produtos e das experiências de compra, customização da mídia e do próprio emprego/descrição de cargo.
Escrutínio	Sempre buscando checar informações. "Deve-se oferecer à geração internet informações amplas e facilmente acessíveis sobre os produtos"
Integridade	Como sinônimo de lealdade e transparência.

Colaboração	Principalmente por meio de tecnologias digitais, formam-se novas comunidades que podem produzir. “Os jovens da geração internet são colaboradores naturais”
Entretenimento	É associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho, “porque a geração internet acredita que deve gostar do que faz para viver”.
Velocidade	É uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas. A geração internet está acostumada à velocidade: uma mensagem deve ser respondida rapidamente, um produto deve ser entregue rapidamente, enfim, é um ambiente instantâneo que gera ansiedade. No âmbito profissional, “Muitos integrantes da geração internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas”.
Inovação	É um modo contínuo para a geração de internet, que foi criada em uma cultura de invenção. A inovação acontece em tempo real”

Fonte: adaptado de Tapscott (2009, p. 95-117)

Verifica-se ainda no Quadro 2 que a colaboração é facilitada por tecnologias digitais, formando novas comunidades produtivas. O entretenimento é integrado em todas as áreas da vida, inclusive no trabalho. A velocidade é uma expectativa constante, com demandas por respostas rápidas e avanço rápido na carreira. Finalmente, a inovação é contínua e intrínseca a uma cultura de invenção em tempo real.

Em conclusão, a Geração Z, ou nativos digitais, se destaca pelo seu engajamento contínuo com a tecnologia e uma abordagem dinâmica em todos os aspectos da vida. Eles valorizam a liberdade de escolha e a customização, buscam informações acessíveis e priorizam a integridade. A colaboração é promovida por tecnologias digitais, e o entretenimento é integrado em todas as suas experiências. Eles esperam velocidade em respostas e progresso rápido em suas carreiras e têm a inovação como um valor central, moldando novos padrões no trabalho e na vida cotidiana.

2.4 GERAÇÕES Z E AS FUNÇÕES DE LIDERANÇA

Liderar a Geração Z requer uma compreensão profunda de suas características e expectativas únicas. Primeiramente, os líderes precisam ser autênticos e transparentes, valores altamente apreciados por esta geração. A Geração Z cresceu em um mundo no qual a informação está ao alcance de um clique e, portanto, possui um senso aguçado para identificar inautenticidade.

É importante salientar que a liderança autêntica se estende para além da autenticidade do líder, abrangendo as relações autênticas com seus seguidores e demais stakeholders.

A competência tecnológica é uma característica indispensável para qualquer líder que trabalhe com a Geração Z. Esses jovens são nativos digitais, acostumados a interagir com tecnologias avançadas desde cedo. Assim, esperam que seus líderes não apenas compreendam as ferramentas e plataformas digitais, mas também as integrem de forma eficiente nos processos de trabalho. Um líder que se mantém atualizado com as últimas tendências tecnológicas e promove a inovação pode criar

um ambiente de trabalho dinâmico e produtivo, alinhado às expectativas dessa geração.

A flexibilidade e a promoção de um ambiente inclusivo são fundamentais. A Geração Z valoriza a diversidade e busca ambientes de trabalho nos quais diferentes perspectivas são reconhecidas e valorizadas. Líderes que cultivam a inclusão e a equidade criam um espaço em que todos os integrantes da equipe se sentem valorizados e ouvidos. Além disso, oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a autonomia e proporcionando feedback construtivo, é essencial.

Segundo Peixoto e Ferreira (2011), os gestores devem passar instruções mais precisas para esses profissionais, visando a que eles tenham mais foco, uma vez que tendem a ficarem mais dispersos e não se concentram em uma ocupação com começo, meio e fim. Embora as organizações necessitem de pessoas com conhecimentos diversificados e a Geração Z produza um novo processo criativo, muitas atividades profissionais necessitam de foco.

Logo, liderar a Geração Z exige uma combinação de autenticidade, competência tecnológica, flexibilidade e inclusão. Os líderes devem ser transparentes e genuínos, reconhecendo a importância de construir relações de confiança e promover o desenvolvimento contínuo de seus seguidores. A capacidade de compreender e integrar as ferramentas digitais é crucial para criar um ambiente de trabalho inovador e produtivo. Além disso, fomentar a diversidade e a inclusão garante que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas.

Por fim, é fundamental oferecer orientações claras e precisas para ajudar esses jovens profissionais a manter o foco e a concentração nas tarefas. Ao atender a essa expectativa, os líderes não apenas inspiram a Geração Z, como também garantem um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz, capaz de enfrentar os desafios do futuro.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

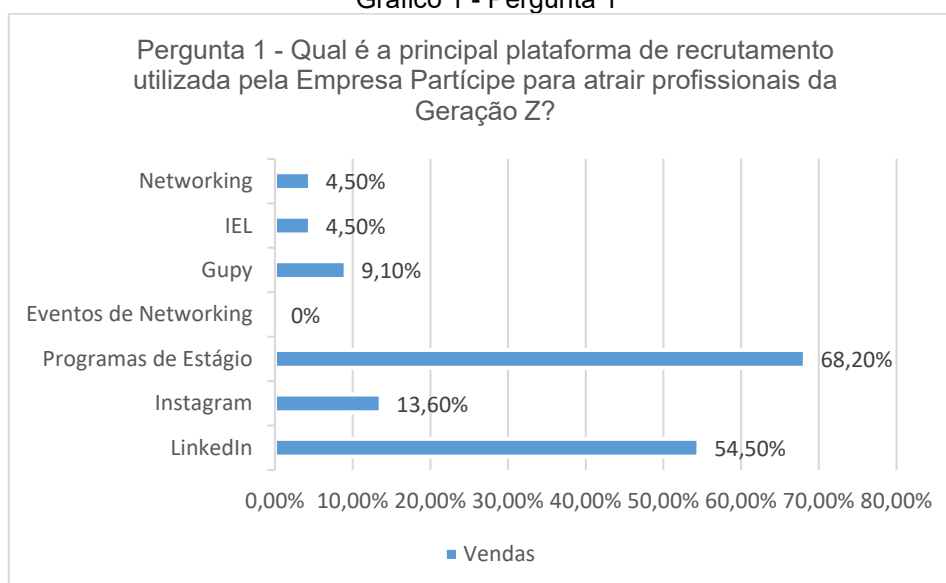
3.1 PESQUISA COM A EMPRESA PARTÍCIPE

Para compreender de maneira aprofundada como a Empresa Partícipe aborda a visão da Geração Z em posições de liderança, foi conduzida uma pesquisa detalhada. Essa pesquisa incluiu uma série de perguntas cuidadosamente elaboradas, criadas em formulário *on-line*, por meio do *Google Forms*, e enviada por e-mail para 22 gestores de duas unidades da empresa partícipe. O número de gestores que responderam à pesquisa foi de 77% (17 gestores).

O objetivo principal era obter *insights* sobre as percepções, expectativas e experiências dos gestores em relação à presença e ao desempenho da Geração Z em cargos de liderança. Além disso, buscou-se entender as estratégias adotadas pela empresa para integrar essa nova geração ao contexto organizacional, bem como identificar possíveis desafios e oportunidades decorrentes dessa integração.

A primeira pergunta questionava sobre a forma de recrutamento que a empresa utilizava para atrair funcionários da geração Z. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pergunta 1

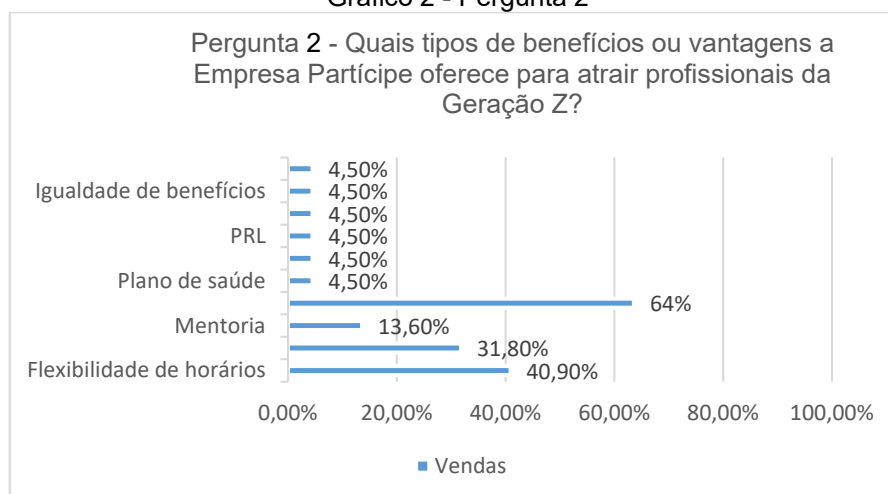


Fonte: os autores, 2024

Segundo a pesquisa, a principal plataforma de recrutamento utilizada pela Empresa Partícipe para atrair profissionais da Geração Z são os Programas de Estágios (68,2%) seguidos do LinkedIn (54,5%), Instagram (13,6%), Gupy (9,1%), IEL e networking (4,5% cada) e eventos de networking para atrair profissionais da Geração Z (0%).

A segunda pergunta tinha o interesse em descobrir quais eram os principais benefícios que a empresa Partícipe tem para atrair funcionários da referida geração. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Pergunta 2

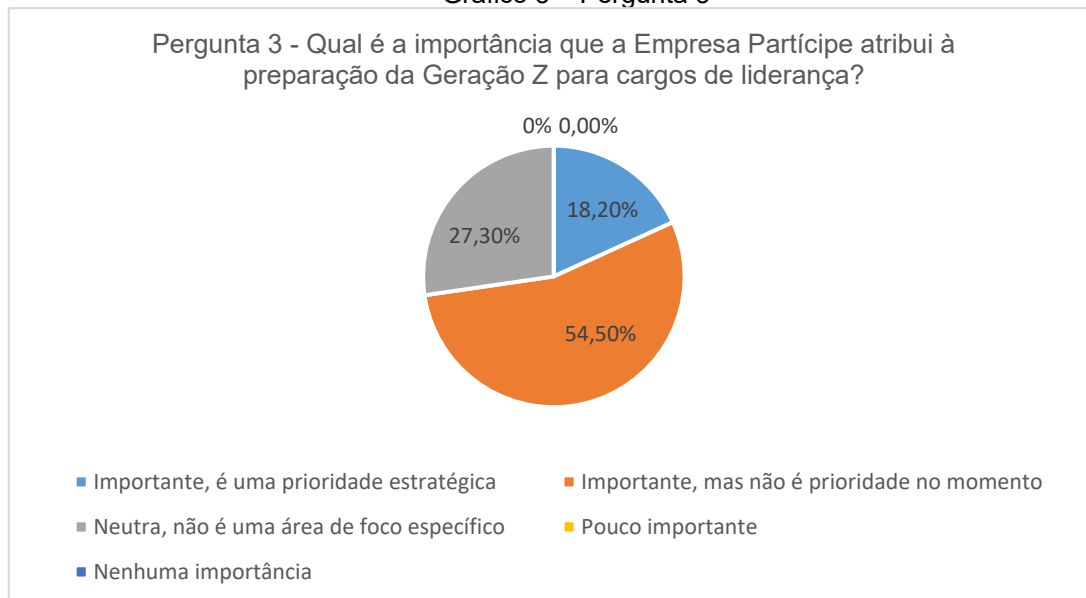


Fonte: os autores, 2024

Sobre os tipos de benefícios ou vantagens que a Empresa Partícipe oferece para a Geração Z: Ambiente de trabalho colaborativo (63,6%), flexibilidade de horários (40,9%), oportunidade de crescimento (31,8%), programas de mentoria (13,6%), participação nos resultados e plano de saúde (4,5%), remuneração (4,5%), participação nos resultados (4,5%), modelo de trabalho remoto (4,5%), mesmos benefícios para todos os colaboradores (4,5%), possibilidade de atuação no exterior (4,5%).

A pergunta 3 questionava sobre como a empresa Partícipe percebe a importância de preparar a Geração Z para cargos de liderança. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pergunta 3

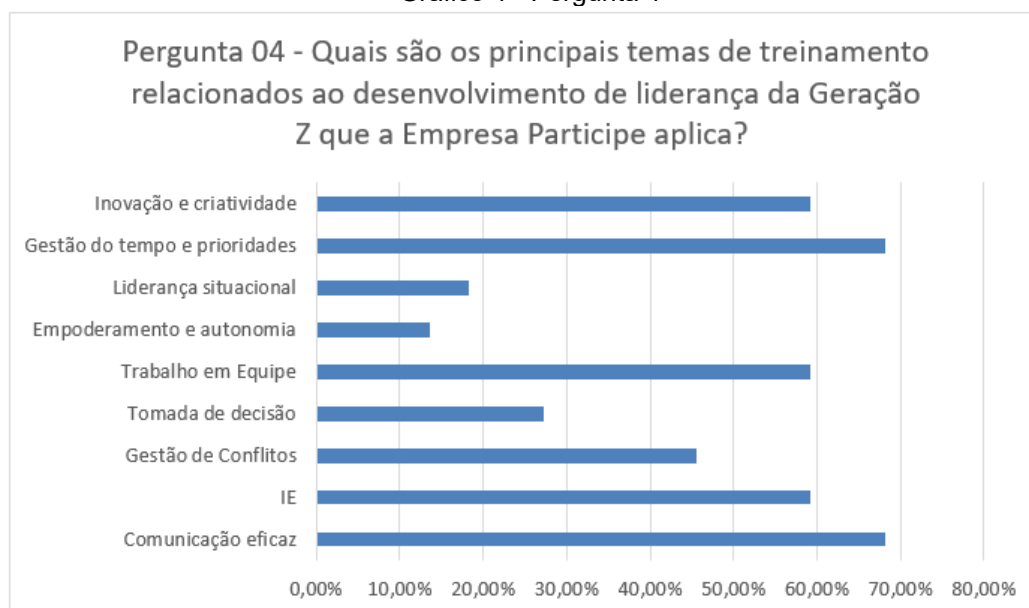


Fonte: os autores, 2024

Sobre a importância que a Empresa Partícipe está atribuindo à preparação da Geração Z para os cargos de liderança: Importante, mas não é uma prioridade no momento (54,5%), neutra, não é uma área de foco específico (27,3%), importante, é uma prioridade estratégica (18,2%).

A pergunta de número 4 tinha como objetivo entender quais são os tipos de treinamento que a empresa oferece para o desenvolvimento da geração Z. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 4.

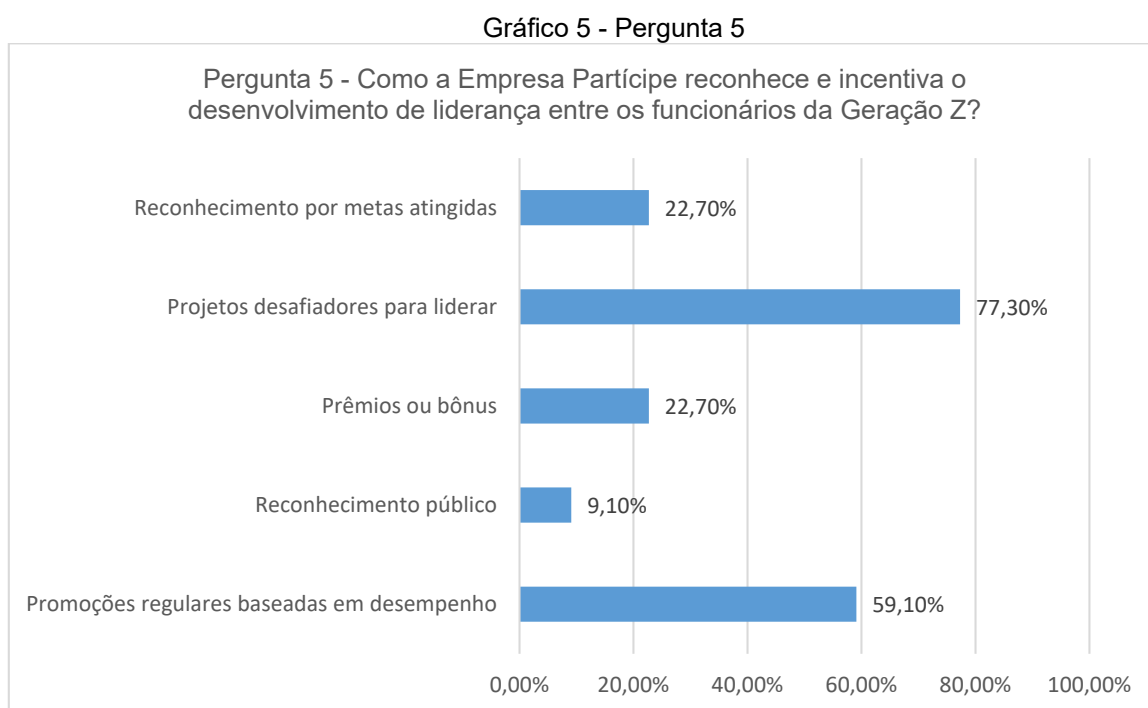
Gráfico 4 - Pergunta 4



Fonte: os autores, 2024

Com relação aos principais treinamentos aplicados pela Empresa Partícipe relacionados ao desenvolvimento de liderança da Geração Z: comunicação eficaz (68,2%), inteligência emocional (59,1%), gestão de conflitos (45,5%), tomada de decisão (27,3%), trabalho em equipe (59,1%), empoderamento e autonomia (13,6%), liderança situacional (18,2%), gestão do tempo e da prioridade (68,2%), inovação e criatividade (59,1%).

O reconhecimento no trabalho é muito importante e a pergunta de número 5 tinha como objetivo entender quais as ações que a empresa Partícipe executa com tal finalidade. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 5.

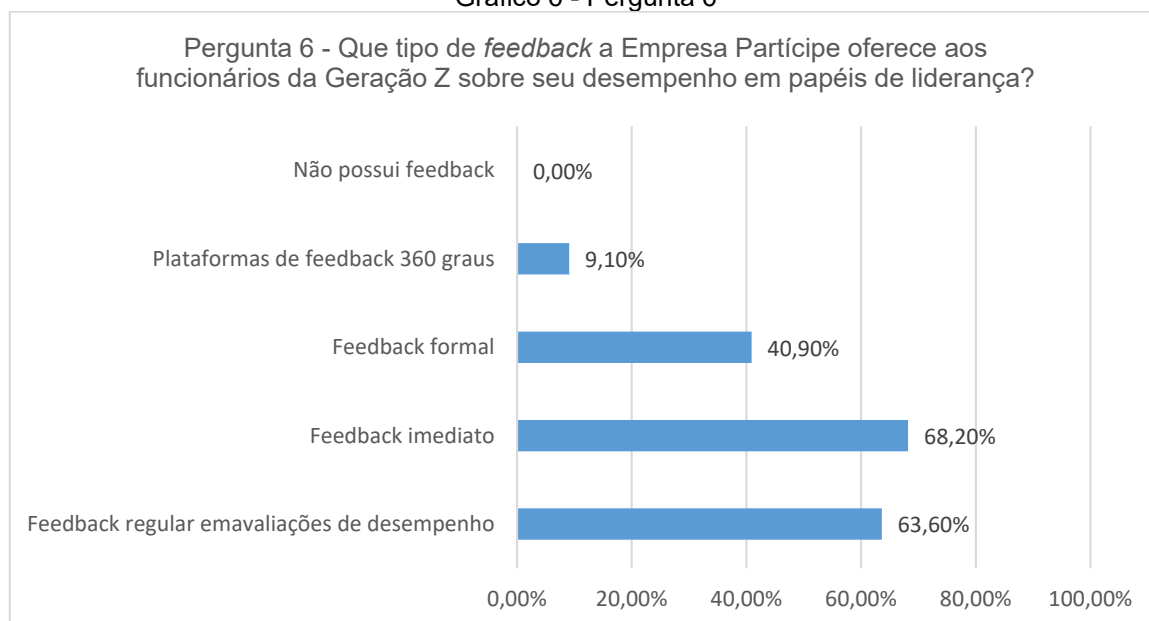


Fonte: os autores, 2024

Sobre o método de reconhecer e incentivar o desenvolvimento de liderança na Geração Z: promoções regulares baseadas em desempenho (59,1%), reconhecimento público em reuniões ou eventos (9,1%), prêmios ou bônus (22,7%), oferta de projetos desafiadores para liderar (77,3%) e reconhecimento por metas atingidas (22,7%).

A pergunta número 6 visava entender quais tipos de *feedback* a empresa Partícipe possui e aplica à avaliação de pessoas da geração Z em funções de liderança. O resultado obtido pode ser observado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Pergunta 6



Fonte: os autores, 2024

Entre os tipos de *feedback* que a Empresa Partícipe oferece aos funcionários da Geração Z sobre seu desempenho em papéis de liderança: *feedback* regular em avaliação de desempenho (63,6%), *feedback* imediato após projetos ou tarefas específicas (68,2%), sessões de *feedback* formal com supervisores ou líderes (40,9%), plataforma de *feedback* 360 graus (9,1%).

3.2 SUGESTÕES

Em relação às respostas obtidas pelo questionário aplicado aos gestores da Empresa Partícipe, percebe-se que, apesar de ser um assunto emergencial, a empresa lida com a capacitação dessa geração como segundo plano, seja por foco em outra atividade ou por não saber lidar com ela. Dessa forma, sugere-se algumas alternativas para atrair, reter e capacitar a Geração Z:

3.2.1 Desenvolvimento e Comunicação de Valores Ambientais e Sociais

A Geração Z possui características muito fortes em prol da consciência ambiental e social. Sugere-se utilizar essa propaganda nas vagas de recrutamento. Isso vale para o cenário de inclusão e diversidade.

Ações:

- Realizar uma auditoria interna para identificar e documentar práticas atuais relacionadas à sustentabilidade, inclusão e diversidade.
- Criar material de recrutamento (anúncios de vagas, descrições de trabalho, website) que destaque o compromisso da empresa com essas questões.
- Lançar campanhas direcionadas que enfatizem a missão ambiental e social da empresa por meio de redes sociais, sites de emprego e eventos de recrutamento.
- Implementar programas de voluntariado corporativo e projetos sustentáveis para engajar os colaboradores existentes e reforçar a imagem da empresa.
-

3.2.2 Implementação de Sistema de Feedback Contínuo

Embora a Empresa Partícipe tenha um alto índice de *feedbacks* regulares, a Geração Z é “movida” pelo retorno dos seus entregáveis; eles precisam ter um *feedback* quase que imediato após a entrega de um projeto ou a maneira como liderou um projeto.

Ações:

- Criar um calendário de reuniões semanais ou quinzenais para *feedback* e alinhamento de projetos.
- Treinar líderes e gestores para fornecer *feedback* construtivo e em tempo hábil.
- Implementar plataformas digitais para facilitar a troca de *feedback* em tempo real e documentar as discussões.
- Monitorar a eficácia do novo sistema de *feedback* e ajustar conforme necessário com base na receptividade dos colaboradores.

3.2.3 Promoção de Autonomia e Desenvolvimento de Habilidades

Abrangendo as qualidades de criatividade e múltiplas funções, dar autonomia para a Geração Z impactará positivamente na produtividade dos entregáveis e no engajamento para com o trabalho, pois fortalece sua autoestima e desenvolve habilidades como tomada de decisão e gestão do tempo.

Ações:

- Estabelecer diretrizes claras sobre o grau de autonomia permitido para diferentes tipos de projetos e tarefas.
- Desenvolver programas de treinamento que enfatizem habilidades de tomada de decisão e gestão do tempo.
- Implementar um sistema de acompanhamento que permita aos colaboradores obterem suporte quando necessário, sem comprometer sua autonomia.
- Reconhecer e recompensar iniciativas bem-sucedidas e a criatividade demonstrada pelos colaboradores, reforçando a importância da autonomia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho surgiu da necessidade urgente de compreender como a Geração Z, que está entrando no mercado de trabalho com características e expectativas distintas, pode ser integrada e aproveitada nas organizações. A geração, também conhecida como nativos digitais, traz uma nova perspectiva para a liderança e a gestão organizacional, desafiando os modelos tradicionais e exigindo uma adaptação estratégica por parte das empresas. O estudo se justifica pela importância de entender e se preparar para as transformações que essa geração promove no ambiente corporativo.

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar as estratégias e práticas da Empresa Partícipe para integrar e aproveitar as habilidades da Geração Z em posições de liderança.

Porém, foi identificado que a empresa em estudo não aplica nenhuma estratégia direcionada à Geração Z. Logo, foram sugeridas ações para potencializar o desenvolvimento dessa geração em cargos de liderança.

Ao identificar as características da Geração Z e sua importância para a liderança, o estudo confirmou que a Geração Z valoriza a liberdade de escolha, a customização, a integridade, a colaboração, o entretenimento, a velocidade e a

inovação. Essas características são fundamentais para compreender como essa geração pode se destacar em posições de liderança, pois moldam suas expectativas e comportamentos no ambiente de trabalho.

Quando se investigou como as organizações estão criando condições para integrar a Geração Z no ambiente organizacional, a pesquisa revelou que a Empresa Partícipe está implementando algumas estratégias, como programas de estágio e treinamentos específicos para desenvolvimento de liderança, para atrair e preparar a Geração Z. No entanto, há áreas que ainda podem ser aprimoradas, como a priorização de preparações para cargos de liderança e o feedback contínuo.

Ao analisar o impacto da presença da Geração Z na cultura e inovação organizacional, o impacto da Geração Z na cultura e inovação da Empresa Partícipe está evidente, principalmente pela ênfase em um ambiente colaborativo e flexível. A pesquisa mostrou que essa geração contribui para a inovação e para a promoção de um ambiente de trabalho que valoriza a responsabilidade social e a diversidade.

A pesquisa partiu da hipótese de que a Geração Z, com suas características únicas e expectativas elevadas, exigiria uma reavaliação dos modelos tradicionais de liderança nas organizações. Os resultados confirmaram que a Geração Z está influenciando mudanças na liderança e na gestão organizacional, trazendo um foco maior em autenticidade, tecnologia e flexibilidade. No entanto, a integração plena e eficaz dessa geração ainda enfrenta desafios que precisam ser abordados.

O problema central do estudo era entender como as empresas estão se adaptando para incorporar a Geração Z em posições de liderança. Embora a pesquisa tenha mostrado avanços na adaptação, especialmente em termos de treinamentos e benefícios oferecidos, a solução completa ainda está em progresso. A necessidade de maior foco na preparação e no *feedback* contínuo é evidente.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário on-line enviado a gestores da Empresa Partícipe. A metodologia permitiu a coleta de dados diretos sobre a abordagem da empresa em relação à Geração Z e suas práticas de integração. Essa abordagem foi escolhida para obter insights precisos e atualizados sobre a situação real e as estratégias adotadas pela organização.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram encontradas algumas limitações, como a dificuldade em obter uma amostra mais ampla de gestores e a variação nas respostas, que podem refletir diferentes interpretações das perguntas. Além disso, a implementação das estratégias analisadas ainda está em evolução, o que limita a capacidade de avaliar plenamente seu impacto de longo prazo.

Por fim, recomenda-se a continuidade da pesquisa para acompanhar como as empresas estão se adaptando às necessidades da Geração Z ao longo do tempo. Estudos futuros poderiam explorar de forma mais aprofundada as melhores práticas para integrar essa geração em diferentes setores e tipos de organizações.

Sugere-se que futuras pesquisas investiguem estratégias específicas para melhorar a preparação da Geração Z para cargos de liderança, incluindo metodologias de treinamento mais eficazes e formas inovadoras de *feedback*. Isso pode ajudar a desenvolver melhores práticas que possam ser aplicadas em uma variedade de contextos organizacionais.

Ainda investigar o impacto de longo prazo da integração da Geração Z nas organizações pode fornecer uma visão mais completa sobre como essas mudanças afetam a cultura e o desempenho organizacional. Estudos longitudinais podem revelar como as práticas de gestão evoluem e como as expectativas da Geração Z moldam o futuro do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60 (1), 421-449. 2009.
- BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**. Tradução de Isa Laxe. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda., 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BERTOLLA, A. *et al.* **O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas**. 4.^a Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 2014.
- BOHANG F. K. **Siapa yang lebih percaya YouTube ketimbang buku? Ternyata Bukan Milenial**. 2018. Disponível em: <https://tekno.kompas.com/read/2018/09/26/13120047/siapa-yang-lebih-percaya-youtube-ketimbang-buku-ternyata-bukan-milenial>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- CAVAZZOTE, F., LEMOS, A., VIANA, M. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigas ideias?** 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, ano 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1877>. Acesso em: 4 jul. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GARDNER, W. *et al.* **Can you see the real me?** A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 2005.
- GREEN, D. D.; MCCANN, J. The Coronavirus effect: how to engage generation z for greater student outcomes. **Management and Economics Research Journal**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-7, 2021.
- HICKMAN, G. R., & O'Neill, B. The Impact of Generational Differences on Organizational Culture and Communication. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(4), 507-525. 2019.
- HUNTER, C. James. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JUNIOR *et al.* **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho**. 2016. Disponível em:

https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. Acesso em: 4 jul. 2024.

LIMA, Isis. **Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20635/1/ILBL09082021.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2024.

MARQUES, E. *et al.* **A importância do desenvolvimento da liderança**. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital**: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RAUCH, C.F. and BEHLING, O. **Functionalism**: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. 1984. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>. Acesso em: 4 jul. 2024.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. **Tendências psicossociais e de consumo da geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional**. Congresso Internacional de Consumo e Comunicação. São Paulo, 2013.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.
SOUZA, S. L. B. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar, 2011.

STEFANO, Silvio. **Gerações e mercado de trabalho**: Suas relações com as Organizações. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855/24293>. Acesso em: 20 jul. 2024.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas organizações**. *Colloquium Humanarum*, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

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

TAPSCOTT, D. **Grown up digital**: how the next generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.