
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Etec Prof. Dr. José Dagnoni

Técnico em Recursos Humanos

OS NOVOS MODELOS DE LIDERANÇA PARA AS GERAÇÕES MILLENIALS E Z

Ariane Cristina de Lima¹

Danieli Cristina Scapolan de Moraes²

Gabrielly Pereira Cascique³

Karolini Lopes Tamborin⁴

Matheus de Souza⁵

Richard Gabriel Alves⁶

RESUMO: O estudo analisa os principais desafios enfrentados pelas organizações nas contratações, a resistência à mudança, diferenças e expectativas, adaptações e as possíveis soluções para esse desafio. Tem como objetivo oferecer orientações para que as organizações implementem os novos modelos de liderança para as gerações *Millenials* e *Z*, buscando as características especiais, como o desejo por propósito, *feedback* constante e um ambiente de trabalho colaborativo, analisando como os líderes estão se adaptando para atender a essas questões. Explorando estratégias, incluindo a importância da comunicação eficaz, criação de oportunidades e promover uma liderança inspiradora e competente.

Palavras-chave: Geração Z; Geração Millenials; Liderança.

¹ Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – ariane.lima58@etec.sp.gov.br.

² Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - danieli.moraes@etec.sp.gov.br.

³ Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - gabrielly.cascique@etec.sp.gov.br.

⁴ Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - karolini.tamborin@etec.sp.gov.br.

⁵ Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - matheus.souza752@etec.sp.gov.br.

⁶ Aluno (a) do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - richard.alves6@etec.sp.gov.br.

INTRODUÇÃO

O mundo corporativo tem passado por uma transformação significativa com a entrada das gerações *Millennials* e *Z* ao mercado de trabalho nos últimos anos. Essas gerações possuem distintos valores, abordagens em relação ao trabalho e expectativas, e, por isso, têm levado as organizações a questionarem e refletir sobre seus tradicionais modelos de liderança. Conseqüentemente, tem-se a seguinte situação problema para o esse estudo: “Quais são os principais obstáculos encontrados pelas organizações ao implementar novos modelos de liderança para as gerações *Millennials* e *Z*, e como esses empecilhos podem ser superados?”.

Uma questão de suma importância, visto que, a liderança desempenha um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho inclusivos e motivadores, capazes de reter, atrair e ampliar os talentos dessas gerações.

A compreensão dos desafios que surgem ao adotar novos modelos de liderança para as gerações *Millennials* e *Z* é primordial para encontrar e identificar estratégias eficazes de superação e garantir o sucesso na gestão. Esta pesquisa tem como intuito explorar os desafios mencionados, bem como propor soluções e estratégias para amenizá-los oferecendo percepções valiosas para aqueles que buscam promover uma liderança eficaz e adaptada às demandas das gerações *Millennials* e *Z*. Ao alcançar e superar esses obstáculos, as organizações estarão mais preparadas para enfrentar as dificuldades futuras e explorar plenamente o potencial dessas gerações promissoras no mercado de trabalho.

1.1. Objetivos gerais

O objetivo geral deste trabalho é analisar, entender os desafios enfrentados pelas organizações ao adotar novos modelos de liderança para as gerações *Millennials* e *Z* e propor soluções eficazes.

1.2. Objetivos específicos

- Analisar os modelos de liderança tradicionais e como eles podem não atender às necessidades das gerações *Millennials* e *Z*.

- Procurar os principais desafios enfrentados pelas organizações ao adotar novos modelos de liderança para as gerações *Millennials* e *Z*.
- Propor métodos e soluções para esses desafios, levando em consideração as características e expectativas das gerações *Millennials* e *Z*.

1.3. Justificativa

Os novos modelos de liderança consistem na necessidade de entender, adaptar e alinhar as práticas com as necessidades e expectativas dessas gerações, assim promovendo um ambiente de trabalho mais eficaz e sustentável. O intuito deste artigo é contribuir com um levantamento e compreensão sobre o tema e ampliar o conhecimento sobre a vivência da diversidade das gerações, promovendo uma transição eficaz e tranquila.

1.4. Situação Problema

Quais são os principais obstáculos encontrados pelas organizações ao implementar novos modelos de liderança para as gerações *Millennials* e *Z*, e como esses empecilhos podem ser superados?

1.5. Hipóteses

A falta de compreensão das necessidades e valores específicos das gerações citadas nesse artigo, às dificuldades na adaptação de práticas de gestão e comunicação podem ser as prováveis hipóteses para a dificuldade de adaptação ao mundo corporativo, expectativas dessas gerações são diferentes da realidade encontrada no mercado de trabalho.

1.6. Metodologia

Essa pesquisa científica visa abordar e entender as principais dificuldades no processo de liderança para as gerações 'Z' e 'Millenium' e conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho, para que o estudo seja possível, serão realizados um levantamento bibliográfico sobre o tema, utilizando como fontes o levantamento de referências teóricas analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, dentre eles páginas de sites, artigos científicos, livros, além de dados de instituição de

pesquisa e autores que tratam sobre essa questão. Serão utilizados estudos de caso permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele, e assim oferecer subsídios para novas investigações sobre a temática.

2. AS GERAÇÕES

Cada geração possui características únicas que estão diretamente ligadas ao seu comportamento, costumes e valores. Nesse sentido é contundente se aprofundar no assunto.

2.1. Conceito de geração e sua evolução

As gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto à sociedade no que diz respeito à evolução.

Para entender melhor cada geração é importante conhecer as suas individualidades e seu impacto no ambiente organizacional. São subdivididos em:

- Geração *Baby Boomers* - nascidos entre 1940 e 1960;
- Geração X - nascidos entre 1960 e 1980;
- Geração Y (*millenials*): nascidos entre 1980 e 1995;
- Geração Z - nascidos entre 1995 e 2010;
- Geração Alpha: nascidos a partir de 2010;

Entretanto, o foco atual para o mercado de trabalho seriam as gerações Y (*millenials*) e Z.

2.2. Gerações presentes no mercado de trabalho

O mercado de trabalho é um ambiente dinâmico e em constante evolução, onde diferentes gerações coexistem e contribuem com suas características e valores únicos. Por outro lado, essa diversidade também gera conflitos. Enquanto os *baby boomers* acreditam em trabalhar arduamente para conquistar aquilo que desejam, a geração Z preza por qualidade de vida e flexibilidade no trabalho.

Ao mesmo tempo em que os *Millennials* buscam propósito em suas carreiras, os *baby boomers* almejam mais segurança. E assim os conflitos vão se desenhando, já que os objetivos de cada geração divergem, assim como sua visão de mundo e de futuro profissional. Por isso, mais do que nunca, é importante compreender como agem esses profissionais e o que eles buscam.

Baby Boomers refere-se àqueles nascidos entre meados da década de 1940 e meados da década de 1960. Essa geração cresceu em uma época de grande prosperidade econômica e avanços tecnológicos. Também experimentou mais estabilidade no emprego, com longas carreiras em uma única empresa. Uma característica marcante dos *baby boomers* é a sua ética de trabalho forte e o compromisso com a organização.

A Geração X compreende aqueles nascidos entre o final da década de 1960 e início da década de 1980. Essa geração testemunhou mudanças significativas na sociedade e no ambiente de trabalho, incluindo os avanços da tecnologia da informação. Muitos membros da geração X são considerados adeptos da multitarefa e se adaptaram rapidamente às novas tecnologias — uma habilidade bastante valorizada pelas empresas. Uma das principais características da geração X é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Geração Y, também conhecida como *millennials*, engloba aqueles nascidos entre meados da década de 1980 e meados da década de 1990. Essa geração cresceu em um mundo cada vez mais conectado pela tecnologia e pela *internet*. Os *millennials* são frequentemente vistos como nativos digitais, trazendo consigo uma mentalidade de inovação e criatividade. Uma das principais características dos *millennials* é a busca por propósito no trabalho. Eles valorizam o impacto socioambiental positivo, procurando empregos que estejam alinhados com seus valores pessoais. Além disso, os *millennials* são conhecidos por sua capacidade de adaptação rápida, aprendizado contínuo e busca por *feedback* constante.

A Geração Z é composta por indivíduos nascidos a partir do final da década de 1990 até meados dos anos 2010. Essa geração cresceu em um mundo altamente

digital e interconectado desde o nascimento. Por isso, são conhecidos por serem nativos digitais, com habilidades tecnológicas avançadas.

Uma característica marcante da geração Z é a sua habilidade em lidar com a diversidade e a inclusão. Eles valorizam a igualdade de oportunidades e buscam ambientes de trabalho que promovam a diversidade e a representatividade. Além disso, os membros dessa geração tendem a ser empreendedores, procurando criar seus próprios negócios e seguir caminhos não convencionais.

2.3. Principais características comportamentais das gerações.

Comportamento da geração Z é algo que precisa ser totalmente compreendido pelos Recursos Humanos das empresas. Isso porque, com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas enfrentam um novo desafio: compreender e se adaptar ao comportamento e às expectativas dessa nova geração. Essa é uma geração bem diferente da anterior, geração Y, também conhecida como *Millenials*, que já está inserida no mercado de trabalho.

A Geração Z, também conhecida como *Gen Z*, é o grupo demográfico que sucede a Geração Y (*Millenials*) e compreende os indivíduos nascidos aproximadamente entre meados dos anos 1990 e início dos anos 2010.

Essa geração cresceu em um ambiente altamente tecnológico e globalizado, onde a internet, as redes sociais e os dispositivos móveis já eram amplamente acessíveis desde a infância. Entender o comportamento da Geração Z é essencial para diversas áreas e setores, pois essa geração representa o futuro da sociedade e da força de trabalho.

O primeiro motivo pelo qual devemos compreender o comportamento da Geração Z é para sermos assertivos com a retenção dos talentos e o próprio recrutamento. Saber o perfil comportamental ajuda a criar um ambiente propício e atrativo ao trabalho dessa geração.

Ademais, não podemos nos esquecer que a entrada deles representa um choque geracional. Dessa forma, entender as diferenças e semelhanças com outras

gerações promove uma cultura de trabalho inclusiva e colaborativa, aproveitando as habilidades e perspectivas únicas de cada geração.

A Geração Z nasceu e cresceu em um ambiente altamente tecnológico e está familiarizada com dispositivos móveis, mídias sociais e acesso instantâneo à informação. Os indivíduos dessa geração podem trazer uma nova perspectiva em termos de inovação, adaptam-se fácil a novas tecnologias e uma compreensão intuitiva de como usar ferramentas digitais para otimizar processos e melhorar a eficiência no trabalho. Sua habilidade em se comunicar por meio de canais digitais também pode ser vantajosa em ambientes de trabalho distribuídos ou que exigem colaboração online. Seu domínio das tecnologias, talvez, faça com que se preocupem menos com suas relações interpessoais, embora sejam eles os que mais dão voz às causas sociais na Internet. Gostam de ter tudo aquilo que desejam de forma imediata, uma consequência do mundo digital em que estão imersos. Seu estilo de vida também está marcado pelos *youtubers*⁷.

São multitarefa, mas seu tempo de atenção é muito breve. São independentes, consumidores exigentes e ocuparão cargos que, atualmente, ainda não existem. Apesar da diversidade social atual, as gerações Y e Z são as mais predominantes: de acordo com o estudo *New Kids On The Block. Millenials & Centennials Primer do Bank of America Merrill Lynch*, hoje em dia, há 2 bilhões de *millenials* e 2,4 de *centennials*, que representam 27 e 32% da população mundial, respectivamente.

Contudo, é importante lembrar que nem todos os membros da Geração Z possuem as mesmas habilidades digitais e que o termo “nativo digital” é uma generalização. Crescendo em um ambiente tecnológico e dinâmico, a Geração Z desenvolveu a capacidade de alternar entre diferentes atividades de forma eficiente. Ser multitarefa permite que eles realizem várias atividades ao mesmo tempo, como estudar, ouvir música e responder mensagens, sem perder o foco. Ademais, se adapta rapidamente a novas tecnologias. São mais flexíveis e abertos a aprender e se ajustar a novas situações.

⁷ *Youtubers* - é um tipo de celebridade e cinegrafista da Internet que ganhou popularidade no site de compartilhamento de vídeos *YouTube*.

- Valorização do propósito e impacto - A Geração Z busca por empregos e empresas que tenham uma missão clara e estejam comprometidos com valores éticos e sustentáveis. A sustentabilidade é um fator muito importante para os indivíduos dessa geração. Por isso, buscam se envolver em projetos e iniciativas que tenham um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Também valorizam a transparência, a autenticidade e esperam que as empresas assumam responsabilidade social e ambiental. Essa busca por propósito e impacto influencia suas decisões de carreira e comportamento de consumo.
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Essa é uma geração que busca por conciliar sua vida pessoal com a profissional. Dessa forma, as pessoas dessa geração buscam por empresas que ofereçam flexibilidade de horários e oportunidades de conciliar suas responsabilidades profissionais com seus interesses pessoais e tempo livre. Para eles, o trabalho não deve ser o único aspecto dominante em suas vidas, mas sim uma parte equilibrada e integrada. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é valorizado como uma forma de promover o bem-estar, a saúde mental e a realização geral na vida.

2.4. Fatores socioculturais para a formação das gerações

As gerações possuem vários fatores socioculturais que as influenciam, incluindo os avanços tecnológicos, globalização, mudanças sociais, crises econômicas, entre outros. Eles cresceram em um momento em que o mundo passava e ainda passa por uma constante mudança tecnológica e nas estruturas familiares, onde testemunham uma crescente junção de culturas e economias, e desse modo, faz com que se tornem mais conscientes, questionadores, autênticos e dando lhes uma visão mais ampla do mundo. A compreensão desses fatores é importante para que o desenvolvimento dos modelos de liderança, sejam eficazes e que atendam as expectativas de ambos.

3. GERAÇÕES MILLENIUM E Z NO MERCADO DE TRABALHO

As gerações *Millennials* e Z têm características únicas que moldam suas relações e expectativas no ambiente de trabalho. Essas gerações estão influenciando as práticas de recrutamento, liderança e cultura organizacional.

3.1. Expectativas em relação ao trabalho e a carreira para a geração *Millenium* e Z

A sociedade atualmente está experimentando uma situação inédita no cenário empresarial, que consiste na coexistência de todas as gerações dentro das organizações. Desde a mais recente - a Geração Z - ingressando no mercado de trabalho, até mesmo a Geração Silenciosa (aqueles que nasceram nos anos 1940) que ainda participam ativamente. A expectativa é que todas encontrem um denominador comum e, de forma surpreendente, busquem objetivos parecidos.

Uma pesquisa realizada pela plataforma *LiveCareer*⁸ mostrou que 89% dos participantes consideraram a presença de diversas gerações no ambiente de trabalho como um fator positivo, enquanto 87% enxergaram a troca de experiências como algo bom para o seu desenvolvimento. Esse é um dos principais benefícios de qualquer forma de diversidade no âmbito profissional (seja relacionada à idade ou não): diferentes pontos de vista enriquecem o aprendizado e contribuem para melhores resultados.

3.2. Características comportamentais da geração *millenium* e Z

Tratando-se de trabalho, a geração Z é movida pela competitividade e gosta de operar de maneira independente nos negócios. São adeptos ao home office e podem ser nômades digitais. Além disso, é essencial para um *centennial* fazer parte de um ambiente inclusivo, diversificado e com a presença de minorias sempre estimulando o e respeito à elas.

Foco na carreira: A geração Z tem uma mentalidade pensada no futuro e preocupa-se exclusivamente com o sucesso profissional. Estão em busca de oportunidades de crescimento e aprendizado, e estão dispostos a se adaptar à constante evolução do mercado de trabalho.

Millennials tentarão fazer a diferença, muitas vezes, tendo familiaridade com a tecnologia usando-a para realizar mudanças. Por conta disso, aliás, que é fácil

⁸ *LiveCareer* – Site especializado em assistência na busca de emprego, elaborando currículos, cartas de apresentação dentre outros serviços.

encontrar dicas e ensinamentos criados por jovens que buscam resolver os problemas do mundo tradicional que não foram resolvidos anteriormente. Hoje os *Millennials* formam grande parcela do mercado de trabalho atual. Com a inserção constante desses novos profissionais, valores e propósitos contemporâneos passaram a circular entre as equipes.

3.3. Gestão de profissionais jovens: Atração e Motivação

Profissionais capacitados e experientes são de extrema relevância para o negócio, mas a nova geração também tem seu valor. Recém-formados e estagiários agregam inovação, diversidade e criatividade à equipe, o que traz benefícios na resolução de problemas e desafios na dinâmica da empresa.

Além disso, os jovens têm chegado ao mercado de trabalho com motivação e vontade de aprender. Esse diferencial tem potencial de influenciar outros colaboradores, contribuindo para a produtividade da equipe.

Aqueles que adentram agora no mundo profissional, tem um perfil diferente das gerações anteriores e é importante que as empresas tenham conhecimento dessas características antes de adotar estratégias para a atração de jovens talentos. Essa atitude terá muito significado para administrá-los no ambiente de trabalho e lidar com possíveis conflitos de gerações.

A geração Z é caracterizada por jovens que já nasceram conectados, e que apresentam desde cedo extrema facilidade com as novas tecnologias e o mundo digital. Nas companhias a tendência é que eles tenham perfil multitarefa e empreendedor, apresentam raciocínio rápido, independência e flexibilidade.

3.4. A influência das gerações nas organizações

Entender as gerações e suas características é importante para haver entendimento das mudanças das organizações e suas atividades. As mudanças provocam um grande impacto na construção de conhecimento organizacional, aspectos como TI (tecnologia da informação) e Comunicação proporcionam dinamicidade e agilidade no processo, potencializam independência e autonomia com a organização. Dessa maneira, as companhias visam proporcionar facilidade quanto

à relação entre características e mudanças das gerações e a construção do conhecimento no âmbito organizacional.

Na cultura organizacional, essas gerações valorizam ambientes de trabalho diversos e inclusos, tem como preferência ambientes flexíveis, incluindo trabalho remoto e horários flexíveis. A influência das gerações *Millennials* e *Z* está construindo um futuro onde valores como inclusão, flexibilidade, sustentabilidade e inovação são prioridade. Suas preferências e demandas estão forçando mudanças estruturais em como empresas, governos e instituições funcionam, levando a uma sociedade mais conectada, consciente e dinâmica.

4. MODELOS DE LIDERANÇA PARA AS GERAÇÕES *MILLENIUM* E *Z*

À medida que avançamos para uma nova era de transformações sociais e tecnológicas, a liderança precisa evoluir para atender às expectativas e necessidades das gerações *Millennials* e *Z*. Essas gerações, que cresceram em um ambiente marcado pela conectividade e pela diversidade, trazem consigo uma perspectiva única sobre o trabalho e a colaboração.

4.1. Modelo de liderança funcional

O modelo de liderança funcional se concentra nas funções e responsabilidades que um líder deve realizar para garantir que a equipe ou organização atinja seus objetivos. Sendo especialmente relevante para as gerações *Millennials* e *Z*, que têm expectativas e necessidades distintas em relação à liderança no ambiente de trabalho.

Comunicação clara e aberta, empoderamento, apoio e desenvolvimento contínuo, foco em resultados e impacto, flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida, uso de tecnologia, diversidade e inclusão, propósito e significado são elementos importantes para liderar as gerações *Millennials* e *Z*. Líderes funcionais devem certificar-se de comunicar metas e feedback de maneira transparente, permitir autonomia nas decisões, oferecer oportunidades de aprendizagem, estabelecer metas claras e considerar o desempenho, promover políticas de equilíbrio na vida profissional, integrar tecnologia no trabalho, promover ambiente inclusivo e alinhar objetivos com valores pessoais. Essas práticas de liderança funcional ajudam a atrair, reter e motivar talentos de novas gerações, criando um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

4.2. Como inspirar as gerações *Millennials* e *Z*

Para inspirar as gerações, é necessário entender as características, motivações e valores. A autenticidade, comunicação de forma mais transparente, propósitos, flexibilidade e equilíbrio, oportunidades de desenvolvimento profissional, *feedback* contínuo, inclusão, comunicação eficaz entre outros, são estratégias que permitem a possibilidade de engajamento e inspiração para as gerações. Criar um ambiente de trabalho onde esses aspectos são valorizados, faz com que funcionários estejam mais satisfeitos e confiantes, podendo resultar com o sucesso do negócio.

4.3. O conceito de líderes condutores: *E-leadership*

O *e-leadership* emprega tecnologia para aprimorar o desempenho dos funcionários, especialmente da geração *Millennials*. Ao contrário de outras formas de liderança, possui uma abordagem mais descontraída e integrada ao mundo digital, incentivando uma comunicação dinâmica e relações de trabalho mais igualitárias. Isso resulta em interações e decisões mais fluídas e maleáveis, criando um ambiente que se adapta às demandas atuais. Além de utilizar ferramentas digitais para comunicação e colaboração, valoriza um estilo de liderança que está alinhado com as expectativas e habilidades daqueles que cresceram em um mundo conectado digitalmente.

4.4. Principais desafios na liderança dos *Millennials* e *Z*

Hoje, todos os líderes enfrentam situações extremamente desafiadoras para atingir os objetivos organizacionais conciliando os interesses de todos os públicos envolvidos. E uma das partes interessadas também é um recurso valioso para atingir tais objetivos, os colaboradores.

Nesse sentido a liderança trabalha constantemente e incansavelmente para despertar interesse e engajamento, principalmente para as gerações mais novas presentes no mercado de trabalho, que vivem de experiências e necessitam alinhamento constante em meio a uma infinidade de prioridades.

Quando esses desafios surgem para uma convivência saudável entre essas faixas etárias, frequentemente surgem dúvidas sobre a melhor maneira de proceder.

O fato é que, em vez de respostas "certas", existem atitudes baseadas em tentativas e erros. É necessário ter uma perspectiva individual e compreender o padrão de comportamento. As lideranças devem seguir o caminho mais próximo. Assim, é necessário tomar algumas medidas, como descobrir seus motivadores individuais (por exemplo, sua carreira, estabilidade financeira ou sua vida pessoal), seu contexto de vida e qual é sua realidade atual mais importante.

Além disso, é cada vez mais evidente que fornecer *feedbacks* formais e contínuos é essencial para motivar a nova geração.

Os membros da geração *Millennials* e *Z* precisam entender o significado das coisas, ou seja, que elas estão alinhadas com as expectativas, para que possam entender e absorver as informações que seus líderes estão propondo.

5. PESQUISA DE CAMPO

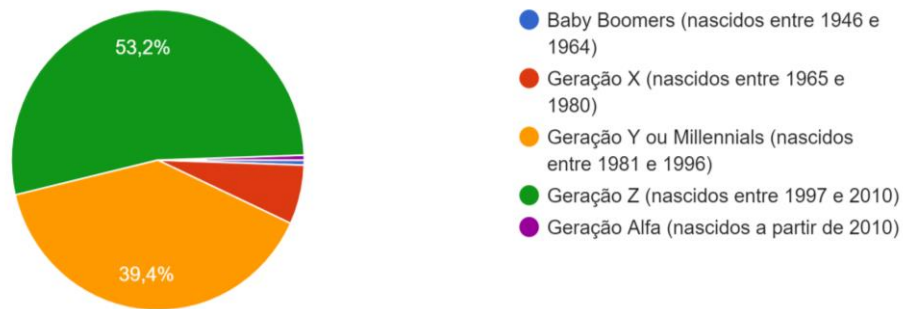
Com intuito de abordar os conflitos, diferenças e características das gerações no mercado de trabalho, foi elaborada uma pesquisa de campo para coletar dados reais experimentados pelos colaboradores no dia a dia da empresa, visando avaliar o nível de conhecimento sobre o tema.

5.1. Apresentação dos resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, acompanhadas de análises comentadas.

Na primeira questão os entrevistados responderam a qual geração eles pertencem.

Gráfico 1 – A qual geração você pertence?

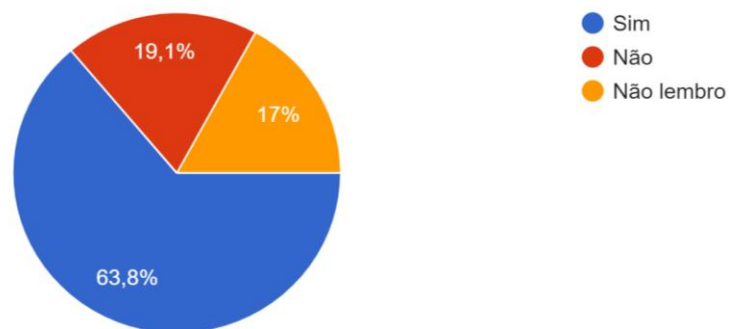


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Os dados do gráfico acima mostram que 53,2% dos entrevistados são da geração Z, e 39,4 são da geração Y, 6,4% pertencem a geração X, 0,5% geração Alfa, enquanto 0,5% são pertencentes da geração *Baby Boomers*

A questão a seguir apresenta a porcentagem de indivíduos que já passaram e não passaram ou não se recordam de conflitos relacionados às suas diferenças entre gerações.

Gráfico 2 – Você já passou por conflitos dentro da organização com pessoas de gerações diferentes da sua?

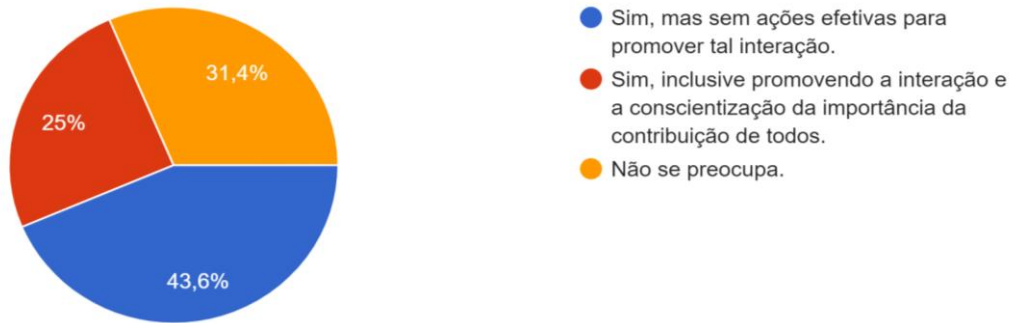


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

De acordo com o gráfico 2, 63,8% passaram conflitos entre gerações diferentes da sua, 19,1% não presenciaram conflitos e 17% não se recordam.

Na próxima pergunta é para verificar o percentual de indivíduos que afirmam que as empresas se preocupam ou não com a interação entre as diferentes gerações no mesmo local de trabalho.

Gráfico 3 – Você acredita que as empresas se preocupam com a interação das diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho?

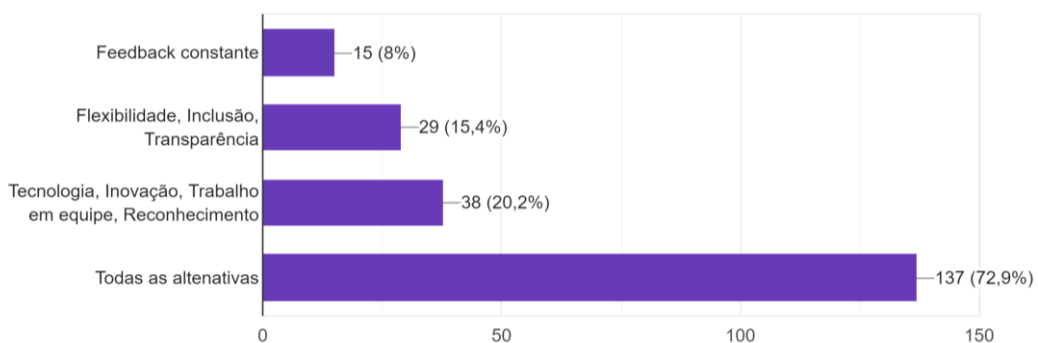


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Conforme apresentado no Gráfico 3, observa-se que 43,6% dos entrevistados acreditam que a empresa se preocupa com a interação, mas sem ações efetivas, 31,4% acreditam que não se preocupam e 25% acreditam que sim e a empresa promove interação e a conscientização.

Na análise subsequente, será examinada a opinião dos entrevistados sobre quais seriam as características necessárias que um líder precisa possuir para liderar as gerações *millenials*.

Gráfico 4 - Quais características de um líder são necessárias para liderar os millenials?



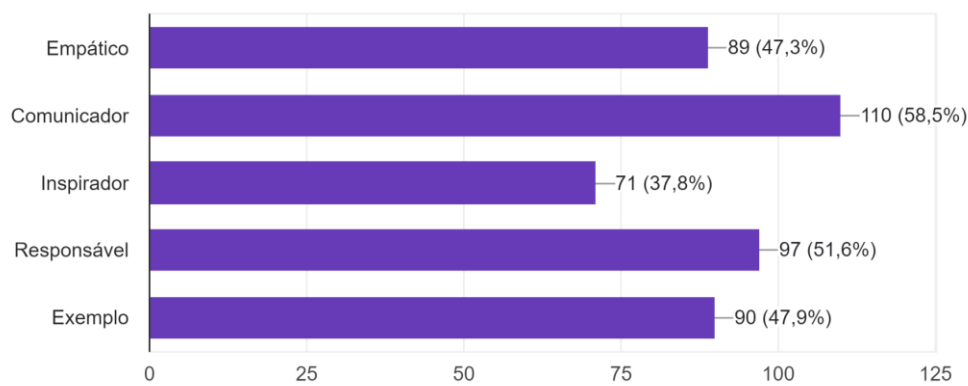
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

De acordo com o gráfico 4, um líder precisa ter todas as características citadas em 72,9% (137 pessoas) da pesquisa, 20,2% (38 pessoas) acredita que a característica necessária é a da tecnologia, inovação, trabalho em equipe e

reconhecimento. 15,4% (29 pessoas) elegem a flexibilidade, inclusão e transparência como necessária, e 8% (15 pessoas) *feedback* constante.

Nesta questão será explorado as características que, segundo a pesquisa, são consideradas mais importantes em um líder. A liderança eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer equipe ou organização, e entender as qualidades que as pessoas valorizam pode nos ajudar a desenvolver líderes mais competentes.

Gráfico 5 - Na sua opinião, quais características você acha mais importantes em um líder?

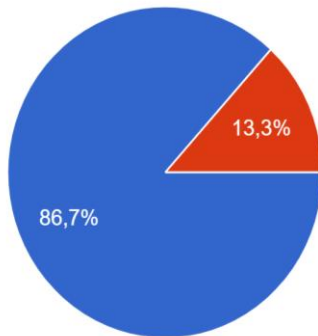


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Segundo a pesquisa, 110 pessoas (58,5%) tem como comunicador característica mais importante, para um líder. 97 pessoas (51,6%) têm como importante, um líder responsável o mais importante, 90 pessoas (47,9%) exemplo, 89 pessoas (47,3%) empático e 71 pessoas (37,8%) consideram inspirador a mais importante.

Nessa questão será verificada a opinião dos entrevistados de se a liderança pode impactar o engajamento e o desempenho dos colaboradores, tanto de forma positiva quanto negativa. A qualidade da liderança é um fator determinante que pode moldar a experiência no trabalho.

Gráfico 6 - Como a liderança pode influenciar seu engajamento e desempenho no trabalho?



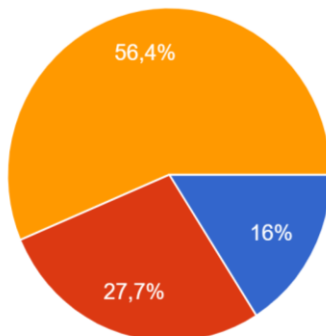
- Positivamente, uma liderança inspiradora pode motivar equipes, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivando o desempenho elevado.
- Negativamente, uma liderança fraca ou autoritária pode causar desmotivação e reduzir o engajamento, levando a um desempenho abaixo do esperado.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Segundo o gráfico, 86,7% dos entrevistados acreditam que a liderança pode influenciar positivamente no engajamento e desempenho, e 13,3% negativamente.

A próxima questão é um questionamento sobre como as empresas podem preparar melhor os futuros líderes.

Gráfico 7 - Como você acredita que as empresas podem preparar melhor os futuros líderes para lidar com as gerações Millennials e Z?



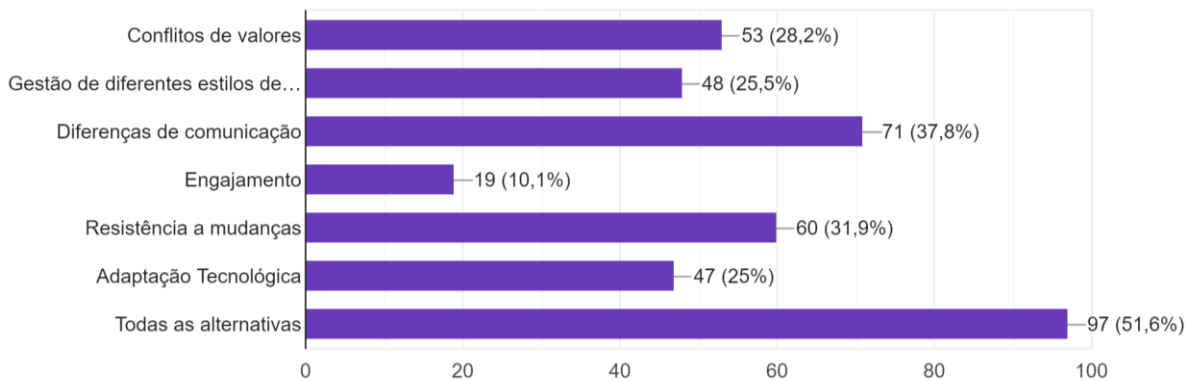
- Investindo em educação contínua, promovendo uma cultura de feedback aberto, e valorizando flexibilidade e trabalho remoto.
- Alinhando os objetivos da empresa com valores sociais, promovendo a diversidade e inclusão, e desenvolvendo habilidades tecnológicas e interpessoais.
- Todas as alternativas

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Conforme apresentado no gráfico 7, 56,4% acreditam que todas as alternativas são bons exemplos a serem seguidos para um futuro melhor. Já 27,7% alegam que a melhor forma seria alinhando os objetivos da empresa com valores sociais, promovendo a diversidade e inclusão, e desenvolvendo habilidades tecnológicas e interpessoais. E 16% que seria investindo em educação contínua, promovendo uma cultura de feedback aberto e valorizando flexibilidade e trabalho remoto.

Nessa questão os entrevistados foram questionados sobre quais desafios acreditam que os líderes enfrentam ao gerenciar equipes multigeracionais. Com a convivência de colaboradores de diversas idades, é essencial entender como as diferenças de valores, expectativas e estilos de trabalho podem impactar a dinâmica da equipe.

Gráfico 8 - Quais desafios você acha que líderes enfrentam ao gerenciar equipes multigeracionais?

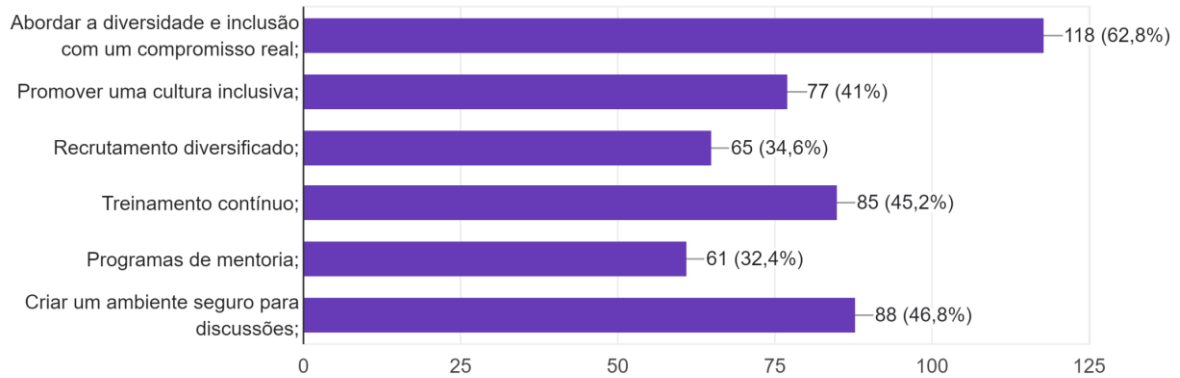


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Nessa pesquisa, 97 pessoas (51,6%) têm todas as alternativas. E 71 pessoas (37,8%) tem como diferenças de comunicação, um líder, 60 pessoas (31,9%) resistência a mudanças, 53 pessoas (28,2%) conflito de valores, 48 pessoas (25,5%) gestão de diferentes estilos, 47 pessoas (25%) adaptação tecnológica e 19 pessoas (10,1%) consideram engajamento o desafio que os líderes mais enfrentam.

A próxima questão os entrevistados foram questionados de qual maneira a inclusão e a diversidade devem ser abordadas pelos líderes modernos.

Gráfico 9 - O mercado de trabalho, através das novas gerações, está cada vez mais diversos. Propiciando a oportunidade de novos grupos que antes eram deixados de lado pelas empresas. Nesse sentido, de que maneira a diversidade e a inclusão devem ser abordadas pelos líderes modernos?

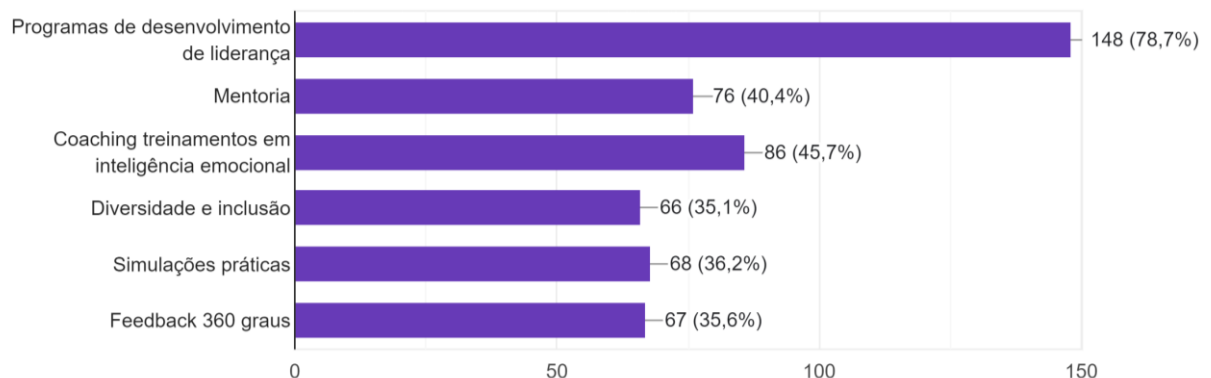


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Diante, da pesquisa aplicada, 118 pessoas (62,8%) acreditam que se deve abordar a diversidade e inclusão com um compromisso real; 88 pessoas (46,8%) seria criando um ambiente seguro para as discussões; 85 pessoas (45,2%) treinamento contínuo; 77 pessoas (41%) promovendo uma cultura inclusiva; 65 pessoas (34,6%) recrutamento diversificado; e 61 pessoas (32,4%) programas de mentoria.

Na última questão os entrevistados foram questionados sobre quais treinamentos acreditam que ajudariam a desenvolver melhor os líderes.

Gráfico 10 - Quais recursos ou treinamentos você acredita que ajudariam a desenvolver melhores líderes?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, 2024.

Os dados do gráfico acima mostram que 148 pessoas (78,7%) dos entrevistados, concordam que programas de desenvolvimento de liderança, ajudariam os líderes a terem um desenvolvimento melhor. E 86 pessoas (45,7%) Coaching, treinamentos em inteligência emocional; 76 pessoas (40,4%) mentoria; 68 pessoas (36,2%) simulações práticas; 67 pessoas (35,6%) feedback 360° e 66 pessoas (35,1%) diversidade e inclusão.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Diante dos obstáculos identificados na pesquisa, sugeriu-se a elaboração de uma cartilha voltada para a melhoria da liderança nas organizações, especialmente no que atinge à interação entre as gerações *Millennials* e *Z*. Este material pretende oferecer guia prático e acessível para os líderes, abordando tópicos como comunicação eficaz, empatia, diversidade e inclusão.

A cartilha trará seções sobre as qualidades esperadas de líderes modernos, estratégias para lidar com conflitos intergeracionais e a importância de um ambiente de trabalho colaborativo. Além disso, recomendam-se treinamentos e atividades práticas para facilitar a aplicação dessas estratégias mencionadas. A ideia é que este recurso pode atuar como um guia valioso, e contribuirá para a criação de um espaço de trabalho mais inclusivo e ajustado às novas exigências dessa nova geração.

Imagem 1 – Cartilha ‘Proposta de Melhoria’

COMUNICAÇÃO COMO FATOR CHAVE DO SUCESSO

A comunicação é essencial para o sucesso organizacional, pois garante clareza e transparência, aumenta o engajamento e facilita a colaboração. Ela permite feedback contínuo, ajuda a construir uma cultura positiva e é crucial para a resolução de conflitos. Investir em habilidades de comunicação é, portanto, um importante impulsionador do sucesso.

E POR ÚLTIMO, MAS NÃO MENOS IMPORTANTE:

“A VERDADEIRA FORÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO RESIDE NA CAPACIDADE DE UNIR VOZES E EXPERIÊNCIAS DIVERSAS EM PROL DE UM OBJETIVO COMUM.”





LIDER Como Liderar Pessoas 01



Gerações Y e Z - o que são 01



COMO LIDAR COM A DIVERSIDADE 01

LIDERANDO, DESAFIANDO E DESENVOLVENDO AS GERAÇÕES MILLENNIALS E Z

BOOMER

X

Y

Z

A CARTILHA DA LIDERANÇA DE SUCESSO

Fonte: Elaborado pelas autoras como parte da proposta de melhoria, 2024.

Imagem 2 – Cartilha ‘Proposta de Melhoria’

LIDERANÇA DO FUTURO: INSPIRANDO MILLENNIALS E Z


VAMOS ENTENDER?

CARACTERÍSTICAS

Os Millennials são tecnológicos, valorizam educação e diversidade, e buscam trabalho com propósito e flexibilidade. A Geração, também é digital, mas se destaca pelo engajamento em causas sociais, priorização da saúde mental e preferência por comunicação visual. Ambas valorizam inovação e sustentabilidade, mas a Geração Z tem uma consciência social mais acentuada.

COMO LIDERAR AS NOVAS GERAÇÕES

Para liderar as novas gerações, adotar uma abordagem inclusiva e colaborativa é fundamental, priorizando uma comunicação aberta que ofereça feedbacks regulares, valorizando a diversidade e inovação, e criando oportunidades de aprendizado. Reconheça a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e alinhe os objetivos da equipe com as paixões individuais para aumentar o engajamento.



O NOVO PERFIL DE LIDERANÇA

O líder deverá ser empático e colaborativo, focando na inclusão, diversidade e desenvolvimento contínuo da equipe. Líderes eficazes promovem comunicação aberta, adaptam-se rapidamente às mudanças e alinham a missão da organização com os valores pessoais dos colaboradores, criando um ambiente que valoriza bem-estar e inovação.

PENSANDO NO AMBIENTE IDEAL

Um ambiente ideal para a convivência entre diferentes gerações deve ser inclusivo e flexível, com espaços que atendam às necessidades de colaboração e concentração. A comunicação deve ser multicanal, respeitando as preferências de cada geração. Programas de mentoria e eventos intergeracionais podem enriquecer a troca de experiências, promovendo respeito e aprendizado mútuo, e resultando em uma cultura organizacional dinâmica e diversificada.

SUCESSO!

COMO CONCILIAR AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para conciliar diferentes gerações no ambiente de trabalho, promova comunicação aberta e respeitosa, estabeleça programas de mentoria, e ofereça flexibilidade nas opções de trabalho. Crie uma cultura inclusiva que valorize a diversidade, invista em desenvolvimento contínuo e promova atividades intergeracionais. Essas estratégias ajudam a criar um ambiente harmonioso e produtivo, onde todas as gerações se sintam valorizadas.

O QUE SE PODE APRENDER COM AS OUTRAS GERAÇÕES EM UMA PALAVRA

- Baby Boomers: Sabedoria.
- Geração X: Resiliência.
- Geração Y (Millennials): Inovação.
- Geração Z: Adaptabilidade.
- Geração Alpha: Criatividade.

É possível extrair o melhor de cada geração, gerando conhecimento e competência para todos.

Fonte: Elaborado pelas autoras como parte da proposta de melhoria, 2024.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação dos dados obtidos indica uma necessidade evidente de modificação nas abordagens de liderança dentro das organizações, principalmente em um contexto onde a diversidade entre as gerações se torna cada vez mais marcante. Com 53,2% dos participantes pertencentes à geração Z, fica evidente que as expectativas e demandas dessas novas gerações são bastante distintas das gerações passadas, gerando a urgência de mudanças nos estilos de liderança.

Os conflitos intergeracionais observados, com 63,8% dos participantes mencionando ter vivido tais situações, apontam para uma falta de alinhamento nas comunicações e nos valores compartilhados. A constatação de que 43,6% dos entrevistados percebem que as empresas se mostram preocupadas com a interação, mas sem ações concretas, ressalta a necessidade urgente de intervenções que vão além de meras intenções.

Adicionalmente, a ênfase em atributos como comunicação, responsabilidade e empatia, que se destacam nas respostas dos participantes, indica que é necessário repensar o perfil do líder. Com 86,7% dos entrevistados atestando o efeito positivo da liderança no engajamento, fica claro que é fundamental investir no aprimoramento de habilidades interpessoais e na garantia de uma cultura de feedback.

Com base no que foi apresentado, a proposta de criar uma cartilha de liderança é como uma solução para essas demandas, oferecendo orientações práticas e acessíveis para a construção de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. No entanto, esta cartilha orientará os gestores na abordagem da diversidade e na gestão de conflitos intergeracionais, bem como promoverá a adoção de estratégias que priorizem o crescimento contínuo e o alinhamento dos valores organizacionais. Assim, ao adotar estas práticas e apostar numa liderança mais atenta e adaptável, as organizações estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do futuro, promovendo assim um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo para todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4SEARCH. **Gerações X, Y e Z: como enfrentar os desafios no mercado de trabalho.** Disponível em: <https://www.4search.com.br/pt/blog/geracoes-x-y-e-z-como-enfrentar-os-desafios-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: Mar. 2024.

ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. **Semelhanças e diferenças entre as gerações: complexidade e complementariedade no ambiente organizacional.** Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 11, n. 2, p. 179-202, 2016.

ALFANO, B. **Há uma crise de atenção.** 2024.

AMARO, M. **Geração Z chega ao mercado de trabalho.** 2024.

BAHIA, A. P. M.; BARBOSA, R. W. **Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI.** [S.l.]. Disponível em: Acesso em: 21 out. 2017. BAUMAN, Z. Betweenus, the generations, in J. Larrosa (ed), On generations. On coexistence between generations, Barcelona: Fundació viure i conviure, pp. 365-376, 2007.

BOLDRINI, B. C.; LUCENA, W. M. **Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção de “geração Z” no mercado de trabalho.** Vitória. 2014.

BLOG GROUPE. **Modelos de liderança para diferentes gerações.** Disponível em: <https://blog.groupp.com.br/redacao/modelos-de-lideranca>. Acesso em: Mai. 2024.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Rio de Janeiro, 2012.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente.** RAUnP, Natal, ano 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011.

CIRIACO, D. **O que é a geração Z?** [(s/l)]. 2009.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Millennials já são maioria da população do país e 70% da força de trabalho.** Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>. Acesso em: Abr. 2024.

FORBES. Pesquisa mostra o que cada geração espera da carreira. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/>. Acesso em: Mai. 2024.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas 15 escolas de Porto Alegre.** 2011. 105 f. Trabalho de conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

GREENFIELD, S. **Nativos digitais podem estar perdendo suas capacidades cerebrais, 2014.** Disponível em: <https://www.fronteiras.com/artigos/nativos-digitaispodem-estar-perdendo-capacidades-cerebrais>. Acesso em: Fev. 2024.

GOOGLE FORMS. **Pesquisa sobre hábitos das novas gerações.** Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1xvNCjEnXF9T1DIQygPjFs5qsZ0srakiXqG_qAauefj8/edit. Acesso em: Ago. 2024.

KUNTZ, A. P. 2009. **Entendendo gerações X e Y.** 2017.

INCENTIVAR. **Geração Z no mercado de trabalho: como inspirar e motivar essa galera.** Disponível em: <https://blog.incentivar.io/geracao-z-no-mercado-de-trabalho-como-inspirar-e-motivar-essa-galera/>. Acesso em: Jun. 2024.

INCORPORADORA JHF. **Millennials e Geração Z em cargos de liderança.** Disponível em: <https://incorporadorajhf.com.br/millennials-e-geracao-z-em-cargos-de-lideranca>. Acesso em: Mar. 2024.

INFO VAREJO. **Geração Z e Millennials: entenda as diferenças e o impacto no seu negócio.** Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/geracao-z-e-millennials-entenda-as-diferencas-e-o-impacto-no-seu-negocio/amp>. Acesso em: Abr. 2024.

LAUER, Caio. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho. Portal Carreira & Sucesso.** Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>. 2011. Acessado em: Abr. de 2012.

MARTINS, T. H.; FLINK, R. **Competências para gerenciar diferentes gerações.** São Paulo, 2013.

MULTIVIX. **Gerações e o mercado de trabalho.** Disponível em: <https://multivix.edu.br/blog/geracoes-mercado-trabalho>. Acesso em: Mar. 2024.

NOTAROBERTO, L. **A geração Z e sua influência no mercado de trabalho.** (2013).

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

Pesquisas mostram o que cada geração espera do trabalho. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/>. Acesso em: Mai. de 2024.

ROSA, J. L.; **Ansiedade e frustração marcam geração Z.** (2018).

ROBERT WALTERS. **Liderar novas gerações: desafios e soluções.** Disponível em: <https://www.robertwalters.com.br/insights/conselhos-de-contratacao/blog/liderar-novas-geracoes.html#:~:text=53%25%20dos%20millennials%20e%20da,comprometimento%20e%20senso%20de%20pertencimento>. Acesso em: Mar. 2024.

ROCK CONTENT. **Dossiê das gerações: características, comportamentos e impacto no mercado.** Disponível em: [_https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes](https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes). Acesso em: Mar. 2024.

SEGMENTO PESQUISAS. **As gerações e suas características.** Disponível em: <https://www.segmentopesquisas.com.br/blog/2019/5/24/as-geracoes-e-suas-caracteristicas#:~:text=As%20Gera%C3%A7%C3%B5es%20podem%20ser%20defi>

nidas, seu comportamento, costumes e valores. Acesso em: Mar. 2024.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-geracao-z-e-o-mercado-detrabalho/25973/>. Acesso em: Abr. de 2012.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em: Abr. de 2012.

TOLEDO, P. B. F. **O Comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores**. Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 2012.

UNIFESP. **TCC – Geração X, Y, Z: Impactos no mercado de trabalho**. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/a07f5b61-fdf2-4e41-9c67-37faa0b04bbe/content>. Acesso em: Mar. 2024.

Veloso, E. F. R.; Dutra, J. S.; Nakata, L. E. (2008). **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela Competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

APÊNDICE 'A'

Questionário elaborado pelos autores (a) a fim de complementar a hipótese e argumentação da pesquisa, demonstrando os resultados empíricos analisados e comentados.

1. A qual geração você pertence?

-
- () Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964)
- () Geração X (nascidos entre 1965 e 1980)
- () Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1981 e 1996)
- () Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010)
- () Geração Alfa (nascidos a partir de 2010)
2. Você já passou por conflitos dentro da organização com pessoas de gerações diferentes da sua?
- () Sim () Não () Não lembro
3. Você acredita que a empresa se preocupa com a interação das diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho?
- () Sim, mas sem ações efetivas para promover tal interação.
- () Sim, inclusive promovendo a interação e a conscientização da importância da contribuição de todos.
- () Não se preocupa.
4. Quais características de um líder são necessárias para liderar os millenials?
- () Feedback constante
- () Flexibilidade, Inclusão, Transparência
- () Tecnologia, Inovação, Trabalho em equipe, Reconhecimento
- () Todas as alternativas.
5. Na sua opinião, quais características você acha mais importantes em um líder?
- () Empático
- () Comunicador
- () Inspirador

-
- Responsável
- Exemplo
6. Como a liderança pode influenciar seu engajamento e desempenho no trabalho?
- Positivamente, uma liderança inspiradora pode motivar equipes, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivando o desempenho elevado.
- Negativamente, uma liderança fraca ou autoritária pode causar desmotivação e reduzir o engajamento, levando a um desempenho abaixo do esperado.
7. Como você acredita que as empresas podem preparar melhor os futuros líderes para lidar com as gerações Millennials e Z?
- Investindo em educação contínua, promovendo uma cultura de feedback aberto, e valorizando flexibilidade e trabalho remoto.
- Alinhando os objetivos da empresa com valores sociais, promovendo a diversidade e inclusão, e desenvolvendo habilidades tecnológicas e interpessoais.
- Todas as alternativas.
8. Quais desafios você acha que líderes enfrentam ao gerenciar equipes multigeracionais?
- Conflitos de valores
- Gestão de diferentes estilos de trabalho
- Diferenças de comunicação
- Engajamento

-
- Resistência a mudanças
- Adaptação Tecnológica
- Todas as alternativas
9. O mercado de trabalho, através das novas gerações, está cada vez mais diverso. Propiciando a oportunidade de novos grupos que antes eram deixados de lado pelas empresas. Nesse sentido, de que maneira a diversidade e a inclusão devem ser abordadas pelos líderes modernos?
- Abordar a diversidade e inclusão com um compromisso real;
- Promover uma cultura inclusiva;
- Recrutamento diversificado;
- Treinamento contínuo;
- Programas de mentoria;
- Criar um ambiente seguro para discussões.
10. Quais recursos ou treinamentos você acredita que ajudariam a desenvolver melhores líderes?
- Programas de desenvolvimento de liderança
- Mentoria
- Coaching treinamentos em inteligência emocional
- Diversidade e inclusão
- Simulações práticas
- Feedback 360 graus