



A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z

Ione Rita Cabral de Oliveira¹; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: Este buscou demonstrar como a inteligência emocional é importante para os líderes das gerações Y e Z. Utilizou-se a metodologia qualitativa, sendo o procedimento de pesquisa bibliográfica baseado em estudos já realizados sobre o tema. A pesquisa apontou que a geração Y é confortável para com uso de tecnologias, motivada, aberta a desafios, contudo, demonstrou-se disposta a constantes trocas de emprego; a geração Z é mais aliada ao diálogo aberto, tolerante, mas possui problemas como foco. Concluiu-se que o líder precisa levar em conta as necessidades e habilidades de cada grupo, a fim de que consiga usar sua inteligência emocional da melhor forma possível, considerando que a geração Y e a geração Z possuem diferenças fundamentais entre si, onde o papel da liderança é necessário para conseguir o engajamento destes. Conhecendo as motivações, é possível entender como liderá-los.

Palavras-Chave: Gerações Y e Z. Liderança. Inteligência Emocional.

The importance of emotional intelligence for leaders of generations Y and Z

Abstract: It sought to demonstrate how emotional intelligence is important for leaders of generations Y and Z. A qualitative methodology was used, and the bibliographic research procedure was based on studies already carried out on the subject. The survey pointed out that generation Y is comfortable with the use of technologies, motivated, open to challenges, however, they were willing to constantly change jobs; Generation Z is more allied with open, tolerant dialogue, but has problems as a focus. It was concluded that the leader needs to consider the needs and abilities of each group, in order to be able to use their emotional intelligence in the best possible way, considering that generation Y and generation Z have fundamental differences between them, where the role of leadership is necessary to get their engagement. Knowing the motivations, it is possible to understand how to lead them

Keywords: Generations Y and Z. Leadership. Emotional intelligence.

¹ Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). E-mail: ioneritas3@gmail.com;

² Professora orientadora. Docente do Curso de Bacharelado em Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). Mestre em Planejamento e Desenvolvimento, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Docência do Ensino Superior. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

Introdução

Em um mundo tão urgente, onde as informações são facilmente encontradas na internet, uma das coisas que pode fazer a diferença na vida das pessoas são as emoções, ou como elas são trabalhadas, para conseguir os resultados almejados.

Um bom relacionamento entre os indivíduos que estão trabalhando no intuito de chegar à um mesmo objetivo, pode trazer um resultado mais satisfatório no ambiente de trabalho, principalmente em organizações onde várias gerações trabalham juntas.

O controle das emoções pode trazer transformações significativas, sendo que o autocontrole, que resulta da inteligência emocional, possibilita ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, em um número maior de variáveis armazenadas na memória.

Para Domingues (2002, p.70), “gerações se definem primeiramente por compartilharem uma posição biológica – nascimento e morte”. No entanto, não podem ser reduzidas a apenas isso, “uma vez que a construção social das identidades é fenômeno amplamente estabelecido nas ciências sociais” (DOMINGUES, 2002, p.77).

A geração Y também conhecida como Geração Milênio e Geração Digitação, é constituída por pessoas que nasceram entre o ano de 1980 e 1990, se tornando adulto ou adolescente na virada do milênio (GOMES, 2014).

A geração Z, refere-se aos nascidos entre 1990 e 2010, são profissionais ainda muito jovens e/ou ainda em formação, mas que trazem novas aspirações, nem sempre em acordo com o que as organizações já oferecem (LOPES; VARGAS, 2018). Além disso, o autor comenta que, como a geração Z vive em um ambiente altamente digital, onde tudo acontece rapidamente, eles podem vir a se tornar profissionais impacientes, com ansiedade incontrolável a ponto de não se adaptar-se à realidade corporativa.

Considerando isto, torna-se necessário que os líderes, sejam eles de qual geração for, tenham a inteligência emocional adequada para lidar com essas gerações, com o objetivo de continuar agregando positivamente para os resultados da empresa e para o bem-estar das pessoas envolvidas.

Há que se considerar que tais gerações são altamente conectadas, com senso de urgência no crescimento profissional, e sem medo de recomeços.

Para possibilitar maior aprofundamento dos estudos, este artigo se limitou a estudar a importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z, não considerando as gerações anteriores.

Espera-se que os líderes tenham capacidade de trabalhar as emoções, as motivações e os desafios necessários para o engajamento das novas gerações, reconhecendo a importância dessa via de mão dupla entre empresa e colaborador, a fim de que a pessoa se sinta acolhida e importante no contexto profissional.

O equilíbrio da razão e da emoção pode ser o diferencial entre o líder das novas gerações e o líder que, até então, não precisava se preocupar com este tema, pois o pensamento dos liderados era outro, onde o técnico era mais importante do que o emocional. É claro que a aptidão técnica continua sendo importante, mas ela apenas já não é suficiente.

Daí a necessidade de estudar este tema com maior profundidade, pois os hoje acadêmicos de administração, provavelmente serão os líderes das novas gerações. E quem já é líder, precisa identificar o que pode ser feito para tornar os resultados mais positivos, no que depender dessas habilidades de relacionamento.

Então, pergunta-se: como a inteligência emocional pode ajudar os líderes das gerações Y e Z?

Pode ser que falta de controle das emoções gere conflitos, autoritarismo, gerando líderes não aceitos pelas novas gerações, prejudicando os resultados organizacionais. Ao exercer a IE, os líderes conseguem cativar outras pessoas, tornando o ambiente mais harmonioso e saudável para um convívio em grupo, ou seja, supõe-se que o controle das emoções faça a diferença nos resultados organizacionais.

Assim, este trabalho se desdobrou em demonstrar a importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z e para conseguir tal objetivo, considerou-se os objetivos específicos, a saber: i) demonstrar os conceitos e importância da Inteligência Emocional – IE no processo de formação da liderança, ii) apresentar as tendências de comportamento e necessidades das gerações Y e Z e iii) apresentar as estratégias que o líder pode utilizar para suprir as necessidades das gerações Y e Z.

O caminho metodológico traçado, para possibilitar atingir os objetivos descritos, foi uma pesquisa qualitativa, exploratória a partir da revisão bibliográfica, pois não se pretendeu construir novos conceitos, mas identificar a melhor prática a ser utilizada pela liderança atual.

A pesquisa revelou que a inteligência emocional para a liderança foi considerada como fundamental, pois essa atribui aos líderes o controle de suas emoções e sentimentos, deixando-o no controle dos diferentes tipos de gerações a lidar.

A inteligência emocional não substitui conhecimento técnico, mas é fundamental para uma boa gestão, sendo mais um instrumento que pode ser usado na valorização das pessoas e de como conseguir a admiração e o respeito dos liderados.

Inteligência Emocional, Lideranças e Gerações Y E Z

A inteligência foi definida de maneiras diferentes em diferentes épocas. As definições variavam desde a descrição de Pitágoras da inteligência como "ventos" à definição de Descartes de que inteligência é a capacidade de julgar o verdadeiro do falso (DIOGENES, 2000, pág. 347).

Talvez a definição mais citada seja a declaração de Wechsler (1958) que "inteligência é a capacidade agregada ou global do indivíduo de agir propositalmente, pensar racionalmente e lidar efetivamente com seu ambiente". Essa definição tem a vantagem de abranger amplamente o que se imagina ser inteligência, em oposição a definições mais restritivas.

No contexto atual, é fundamental para distinguir entre inteligência e modelos de inteligência. Inteligência é um amplo conjunto de habilidades. Modelos de inteligência, no entanto, são (geralmente) organizações mais restritivas do campo que servem para descrever as inter-relações ou as causas das habilidades mentais. (WECHSLER, 1983 p.286).

Não existe um conceito único de inteligência; e nunca houve uma definição padrão estabelecida pelos estudiosos. No entanto, pode-se definir inteligência como o processo que permite que o ser humano ou o animal com uma estrutura cerebral evoluída resolva problemas que implicam em uma capacidade de adaptação ao ambiente em mudança. É, portanto, constituído pelo conjunto de todas as funções psíquicas e mentais que permitem a um sujeito entender coisas ou eventos; fundamentais são o raciocínio lógico, a capacidade de formular avaliações e a capacidade de perseguir um propósito (LEITE *et al*, 2019).

A inteligência emocional surge com as pesquisas de Peter Salovey e John D. Mayer no ano de 1990, todavia, foi Daniel Goleman que consolidou a temática de forma que atualmente é visto como o pai da inteligência emocional, que resumidamente define a inteligência emocional como a capacidade de gerir as próprias emoções e as dos demais (CASTRO; BUENO; PEIXOTO, 2021).

Há grandes expoentes nos estudos sobre inteligência emocional. Contudo, certamente o que tem grande destaque é Daniel Goleman em sua proposta de cinco domínios da inteligência emocional, a saber: domínio das próprias emoções, o manejo das próprias emoções, motivação, identificar emoções em outros indivíduos e lidar com relacionamentos.

Sob o aspecto de lidar com relacionamentos, vale mencionar que este leva em conta diversos tipos, não somente aqueles entre casais, mas também em ambientes competitivos, empresariais, e do próprio convívio social (GOLEMAN, 1995). Por isto, relacionar-se com os diferentes tipos de gerações, é uma necessidade e, para tanto, necessita-se conhecer as gerações contemporâneas, para saber como lidar com elas.

Segundo Bondenmuller e Silva (2019), a geração Y é aquela corresponde aos nascidos entre os anos de 1980 e 1999, que fazem parte de pequenas famílias pois os casais tinham poucos filhos neste tempo. Eckhard (2020, p.11) fala sobre a geração Y, onde “Por crescerem socializados e familiarizados com o uso das tecnologias, destacam-se por aliar o potencial intelectual com a facilidade diante de ambientes tecnológicos disponíveis no ambiente de trabalho.”

A atividade profissional e a família eram conciliadas por ambos, sendo que essa geração cresceu com o uso de aparelhos televisores e computadores; essa geração desenvolveu habilidades específicas no ramo tecnológico e na forma que a mesma se comunicava.

Algumas características positivas da geração Y é que são considerados como motivados, trabalham bem em equipe, têm boa comunicação e boa adaptação a novas tecnologias. Contudo, alguns pontos negativos desta geração é sua indiferença para com autoridade, agitação e impaciência, sendo considerada uma geração altamente competitiva por conta de sua profunda preocupação com suas respectivas carreiras (BODENMULLER; SILVA, 2019).

De acordo com Eckhard (2020, p.12) “a geração Z pertence ao grupo de pessoas nascidas entre 1990 e 2010, período marcado pelo advento da tecnologia. Iniciaram no mercado de trabalho, em alguns casos, antes mesmo de concluírem seus estudos”. É possível perceber que essa geração é aquela que está no limiar do intenso uso tecnológico para comunicação e relacionamentos, com o uso crescente das redes sociais.

Entre vários pontos positivos da geração Z estão a característica de ser libertária, sendo mais aberta a novas experiências, incluindo o trabalho; têm maior aproximação com qualidades positivas como lealdade, honestidade e tolerância, tendo grande disposição para

com o entretenimento e inovação. Pode-se citar também os aspectos negativos da geração Z, tais como a falta de foco, apresentando-se em muitos casos como profissionais dispersos, necessitando de maior tempo de adaptação e, também, demandando maior necessidade de treinamentos (BONDENMULLER; SILVA, 2019).

Apenas para fins de contextualização, é importante dizer que há outras gerações no mercado de trabalho, não apenas as Y e Z, tais como os *Baby Boomers*, que contempla os nascidos nos anos de 1945, sendo grandemente influenciada pelos estilos musicais, moda, e também pelo pós-guerra; as principais características desta geração são a realização pessoal no trabalho, estabilidade financeira e aversão a grandes mudanças, tendo também fortes características por lutas sociais (ECKHARDT, 2020).

Há ainda na geração X, Eckhard (2020) revela que essa geração é aquela que comporta os nascidos entre os anos de 1960 até 1980, que buscam um ambiente prazeroso e motivador no trabalho, de modo que possam expor suas ideias e tenham boa remuneração.

Entretanto, este estudo restringe-se às gerações Y e Z, pois são as gerações que ficarão no mercado de trabalho por mais tempo, já que são as últimas.

Inteligência Emocional e sua importância na formação de lideranças

As emoções são como respostas organizadas, cruzando as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os fisiológicos, cognitivos, motivacionais, e sistemas experienciais. As emoções normalmente surgem em resposta a um evento, interno ou externo, que tem um significado positivo ou negativo para o indivíduo. As emoções podem ser distinguidas dos conceitos intimamente relacionados ao humor, em que as emoções são mais curtas e geralmente mais intensas (WECHSLER, 1959).

As emoções desempenham um papel crítico no modo de vida, desde influenciar como as pessoas se envolvem no dia a dia, até afetar a tomada de decisões. Ao compreender alguns dos diferentes tipos de emoções, pode-se obter uma compreensão mais profunda de como essas emoções são expressas e o impacto que têm no comportamento.

Em treinamento e desenvolvimento de inteligência, a presença de características inatas, genéticas, de características aprendidas na base de interação com o meio ambiente, e de personagens pessoais e individuais, desconhecidos para o sujeito em si. Esta descoberta surgirá particularmente no estudo de inteligência emocional, tantas habilidades características

desse tipo de inteligência, eles podem ser aprendidos ou aprimorados ao longo da vida (LEITE *et al*, 2018).

A inteligência emocional abrange um enorme campo de pesquisa e abre espaço para muito mais a ser estudado e descoberto a respeito deste assunto, mas pode-se dizer que a Inteligência Emocional é a capacidade de o indivíduo se mostrar conhecedor e autogerenciável sobre suas emoções, e as dos outros ao seu redor, sabendo que é difícil conter as emoções diante de situações de muito stress ou de muita pressão, por isso a necessidade de conhecer se a si, para então entender o próximo (DIOGENES; MAZZARELLA; 2000).

Daniel Goleman conceitua a Inteligência Emocional como sendo a capacidade de se auto motivar, e ir em busca de seus objetivos mesmo com eventuais obstáculos, e conter suas emoções diante de seus desejos e anseios. É controlar a si mesmo diante de situações em que as emoções afloram e se não houver autocontrole poderá causar danos irreparáveis (GOLEMAN, 1996).

Aguilar (2021) explica sobre a importância da inteligência emocional para com a liderança; segundo o autor essa importância se justifica pelo fato de que empresas não são organizações que dependem unicamente do capital que possuem e do conjunto de ferramentas usados em sua gestão; é necessário levar em conta a influência que a liderança tem para com as equipes, assim como as influências que as questões emocionais têm na performance e na capacidade de tomar decisões.

Goleman, Boyatzys e McKee (2018) elucidam diversas contribuições que a inteligência emocional tem para a liderança, visto que segundo os autores grandes líderes tem a capacidade de mexer com as emoções das pessoas. que por sua vez infla a motivação, inspira a fé e também conseguem trazer o melhor dos indivíduos, sendo uma poderosa estratégia para grandes empresas, ao passo que segundo os autores “grandes líderes lidam com as emoções” (GOLEMAN; BOYATZYS; MCKEE, 2018, p.9).

O controle das competências emocionais certamente contribui para a tomada de boas decisões. Santos (2018) afirma que a boa postura da liderança dentro das instituições, como também na sua capacidade de analisar e intervir em situações de estresse, traz alguns atributos essenciais para a organização, líderes e liderados, tais como o trabalho em equipe, o espírito democrático, o sentido de meta e orientação, além da competência em expelir confiança e habilidade técnica.

Também, para o domínio da inteligência emocional por parte da liderança, é recomendada a autoridade emocional e a comunicação, a autenticidade; o entender da

natureza humana e a consideração, quando se fala de ser humano; a afinidade e fidelidade; a afeição pelos outros; a competência em oferecer e motivar ideias e em doutrinar; a competência em ativar o empenho nos outros; a fala interpessoal; a capacidade de pensar; o conhecimento para eliminar problemas; a sintonia; a representação, entre outros (SANTOS, 2018).

Segundo Kets de Vries e Florent-Treacy (1999), para enfrentar um mundo em rápida e contínua mudança, as organizações devem ter líderes com habilidades relacionais, pois grande parte do trabalho da liderança envolve inspirar, motivar e mobilizar as pessoas para a atualização de sua visão específica de futuro. Trata-se de criar o futuro a partir de sua visão, para então planejar e realizar as ações que o tornam realidade, com a ajuda de quem participou de sua concepção.

No entanto, isso requer um processo de formação que deve incluir quatro momentos em constante feedback, tais como: Diagnóstico, Planejamento, Execução e Avaliação e Acompanhamento em que cada etapa é suportada pelos subsistemas de recursos humanos que, por sua vez, fazem parte do sistema estrutural, que se justifica pelo sistema cultural específico da organização na qual se desenvolve (SANTOS, 2018).

Esse processo implica em direcionar os liderados para um objetivo ou objetivos em comum, dando a seus membros um conjunto de significados compartilhados que norteiam suas ações e indicam direções a serem seguidas, de forma também a reduzir tensões, dando sentido ao que acontece e apontando o caminho a seguir (SANTOS, 2018).

O conhecimento dos líderes deve levar em conta uma questão importante até o momento não levantada – a cultura. A cultura, seja ela dentro das organizações ou em um território, é essencial de ser conhecida, uma liderança que não leva em conta as questões culturais de sua localidade certamente terá problemas, tomando como exemplo multinacionais que se instalam em diversos países e regiões, portanto, é necessária a instalação de boa comunicação e compreensão, de modo a formar uma equipe coesa e motivada (SANTOS, 2018).

Cada cultura e cada sociedade respondem a uma forma específica de pensar e saber o que define a sua racionalidade, tornando-se o canal por onde circula todo o processo, dando origem aos paradigmas que estabelecem para os seus membros, os sinais sob os quais se inicia a investigação nos diferentes campos acadêmicos (SANTOS, 2018) ;(SILVA, 2007).

Tendências de comportamento e necessidade das gerações Y e Z

Seguindo as premissas anteriores, é conveniente compreender o comportamento das diferentes gerações para saber lidar com diferentes tipos de necessidades, percepções e estilos de pensamento. Lopes e Vargas (2018) explicam que a geração Y é aquela entre os anos 1980 até 1999, contudo, os autores alertam que essa métrica não é absoluta, podendo variar de acordo com os estudos. Mas, de modo geral os pesquisadores apontam que esse período é aceito para a geração Y.

A geração Y teve grande contato com os programas televisivos e com computadores, apresentando grandes habilidades no ramo da tecnologia, com uma ênfase na comunicação digital que que eles mesmos criaram para uso de fóruns de discussão, blogs, programas, e posteriormente as primeiras redes sociais. O comportamento da geração Y é positivo, sendo um grupo motivado principalmente em virtude de desafios que gerem oportunidades (LOPES; VARGAS, 2018).

A geração Y, apesar de ter grande necessidade de crescimento profissional e renda, busca conciliar o sucesso profissional juntamente com a construção de uma família. Para essa geração, é comum o pensamento da troca de emprego, sendo sempre essa decisão levada em conta com a rentabilidade obtida no emprego e as necessidades familiares (BONDENMULLER; SILVA, 2019).

Analisando a geração Y, percebe-se que eles não alimentam a fidelidade a uma empresa e demais organizações; esse comportamento, aliado a impaciência e agitação, podem ser características problemáticas para alguns empreendimentos (BONDENMULLER; SILVA, 2019).

Contudo, Lopes e Vargas (2018) complementam afirmando que a geração Y dá muito valor a carreira, e os pesquisadores explicam que uma empresa com bons planos de crescimento profissional, certamente terá profissionais da geração Y comprometidos e eficientes.

A geração Y tem um comportamento de autoconfiança. Além disso, este grupo tem boa flexibilidade para com diferentes culturas sendo apreciadores de *feedbacks* sobre a sua prática profissional, ou seja, lidam bem com críticas construtivas e embasadas, sendo uma geração que constantemente busca conhecimento para elevar seu *status* profissional e também o social; o trabalho em equipe e boa comunicação de certo são características que ressaltam nessa geração; os pontos desfavoráveis são tidos como: a impaciência para com promoções,

informalidade, e busca por objetivos independentemente dos custos (de esforços), e pouco respeito para com hierarquias, sendo este último um ponto de atenção para as lideranças (BONDENMULLER; SILVA, 2019).

Para Lopes e Vargas (2018), a geração Z é aquela nativa do digital. Para os pesquisadores a geração Z é aquela que contempla os nascidos no século XXI até os anos 2010, sendo pessoas que nasceram dentro do meio tecnológico, portanto, não necessitaram de um aprendizado ou adaptação a tecnologias como o uso da internet, telefones celulares, computadores e também das redes sociais, aplicativos demais *softwares*.

O letramento digital não foi necessário para a geração Z, ao adquirir a língua e linguagem, a geração Z utilizou-se das mais variadas plataformas tecnológicas e aparelhos, sendo altamente conectados à rede, principalmente pelo grande uso de aplicativos e plataformas que disponibiliza mensagens instantâneas, e tem um senso ainda maior na coletividade, mais ainda que a geração Y, sendo muito preocupada com as questões sociais (LOPES; VARGAS, 2018).

Entre outros comportamentos da geração Z, ainda há sua grande habilidade de ter novas experiências sociais e também no trabalho, facilidade em customização de aparelhos, utensílios e práticas sociais, assim como tem grande instinto de colaboração e co-inovação, lealdade, respeito, tolerância e honestidade; a essa geração também se atribui um comportamento fortemente ligado ao entretenimento, sempre buscando alternativas de diversão seja no trabalho ou escola (LOPES, VARGAS, 2018).

Bondenmuller e Silva (2019) revelam que a geração Z busca conciliar seu estilo de vida ao trabalho, esperando do meio laboral as mesmas qualidades de vida como diálogo aberto e conexão sempre. Contudo, um ponto negativo desta geração é o comportamento disperso, tendo dificuldades de concentração em uma tarefa específica, necessitando de maior atenção dos líderes por conta da maior incidência de erros, como também demandam de maior tempo para qualificação.

Nessa direção, vale lembrar que a geração Z, segundo Bondenmuller e Silva (2019) é uma geração muito criativa, sendo um grupo especialmente valoroso para com a inovação, suas ideias são inovadoras e levam em conta a alta conectividade que sempre estiveram inseridos, e, essa geração sempre está aberta ao diálogo para com os aprendizados das anteriores, sendo decerto uma característica muito oportuna.

Estratégias para suprir as necessidades das gerações Y e Z

Entre as gerações estudadas, é necessário moldar estratégias que atendam aos anseios de cada uma delas, considerando a satisfação e motivação no trabalho, que pode estar atrelada a diferentes fatores.

Foi visto neste trabalho que a Geração Z tem pouco foco, contudo, está sempre buscando um diálogo aberto e foi considerada como sendo leal as organizações. Todavia, a Geração Y apesar de muito profissional e grande inteligência, tem problemas com hierarquias e autoridade, e não demonstra fidelidade, possuindo em mente a constante troca de empregos, sendo a rentabilidade algo primordial para a geração Y.

A geração Z apesar de procurar o sucesso profissional, tem forte ligação com o social e coletivo, a satisfação desta geração parece estar mais ligada as próprias condições de trabalho e seu impacto, enquanto a geração Y busca primordialmente o sucesso profissional, conforme demonstra a tabela 1, seguindo as pesquisas de Eckhard (2020), que afirma que há algumas estratégias para lidar com cada tipo de geração:

Tabela 1 – Estratégias de Retenção Gerações Y e Z

GERAÇÃO	NECESSIDADE	ESTRATÉGIA
Y	Insubordinação	Ambiente participativo com retorno financeiro
Y	Constante troca de emprego (busca de rentabilidade)	Plano de cargos e salários atraente, alinhamento de metas
Z	Falta de foco (atenção difusa)	Investimento em treinamentos constantes, feedback, soluções tecnológicas

Fonte: Autores, com base em Eckhard (2020)

Devido ao seu pouco foco, a Geração Z pode ter problemas com trabalhos que demandem grande atenção e preocupações frente a erros, por isso, o investimento em treinamentos devem ser uma constante, além de fomentar ambientes de trabalho mais conectados e que estejam alinhados ao diálogo aberto entre os participantes (ECKHARD, 2020).

Para a Geração Y, que está acostumada a transpor desafios, será necessário alinhar as metas da empresa às suas metas e objetivos pessoais (ECKHARD, 2020) e assim obter ganhos mútuos atraentes.

No olhar deste trabalho, cada organização deve olhar para seus objetivos organizacionais e por intermédio da realização de bom recrutamento mesclará, ou dará ênfase à contratação de alguma geração, ou seja, de acordo com a cultura, a visão e os objetivos, a organização deve buscar a mão de obra que mais se identificará com ela, pois os estudos, apesar de dar uma base, os indivíduos podem ser muito diferentes uns dos outros, mesmo sendo de uma mesma geração, tendo necessidades e habilidades diferentes, levando a empresa a considerar as exceções.

Daí a importância da inteligência emocional. Goleman (2018, p.12) antecipa que é necessário que “desde o início, pessoas com habilidades de IE seriam o foco dos processos de contratação para os cargos de liderança, bem como das promoções e do desenvolvimento”, complementando que isso é um requisito a ser seriamente levado em conta, pois em situações de conflito será quando a liderança tomará decisões lógicas e assertivas, baseando-se na IE. Com interesses diversos, cabe à liderança utilizar-se da IE para saber como atrair e reter as diferentes gerações no âmbito organizacional

Para Luiz (2021, p.76) “o líder deve influenciar o comportamento das pessoas que lideram de uma forma positiva, caso contrário, cumpre verificar, quando tal não acontece, de que forma isso influencia os resultados ou objetivos da organização”. Nessa direção, em um primeiro momento frente a comportamentos fora da curva profissional, deve-se perceber como isso afeta os resultados da empresa em questão, onde punições administrativas, desligamentos, conversas e mediação, treinamentos podem ser aplicados para solucionar, dependendo do rumo que o líder e a organização pretendem dar; sabendo que, dependendo da geração, a iniciativa poderá ser diferente.

Metodologia

Para obter os resultados esperados, uma pesquisa precisa seguir uma metodologia escolhida com cautela, para que o caminho facilite os objetivos. Assim, quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa e, segundo Minayo (2013), o método qualitativo de pesquisa é entendido como aquele que se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais.

Quanto aos objetivos, a melhor escolha foi a pesquisa exploratória, pois segundo Oliveira (2002), uma pesquisa exploratória visa a coleta de dados e análise das informações

obtidas realizando os registros necessários para buscar entender suas causas, na tentativa de encontrar as melhores formas de minimizar os impactos negativos encontrados sobre a temática explorada.

Sendo assim, nesta pesquisa não foram utilizados dados numéricos, mas optou-se pelo procedimento de pesquisa bibliográfica baseado em estudos já realizados sobre o tema, que tenham pesquisado em como a inteligência emocional pode auxiliar na liderança das gerações Y e Z.

De acordo com Lima (2011), quando se fala em pesquisa bibliográfica, “utilizar esse tipo de metodologia de trabalho científico será possível notar as divergências entre as ideias de um criador e outro. Mostrando, além disso, os motivos que os levaram a discordar de determinado assunto.”

Para dar base à pesquisa, pesquisou-se nas plataformas Google Acadêmico e Scielo, artigos indexados com as palavras: inteligência emocional, novas gerações, geração Y, geração Z. Foram excluídos artigos anteriores a 2016, além de teses e dissertações não publicadas. Ademais, livros de autores estudiosos do tema, também foram considerados, atemporalmente. A tabela 2 traz os principais autores utilizados e sua relação com o tema.

Tabela 2 – Principais autores utilizados para a pesquisa bibliográfica

Autores	Tema	Palavras chaves
FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana (2021)	Emotional Intelligence and Leadership: Systematic Literatura Review	Melhor compreensão dos caminhos já trilhados e dos desafios que se apresentam para o futuro, envolvendo inteligência emocional e liderança.
CARDOSO, Jonatah. (2019)	A Importância da Inteligência Emocional Na Liderança de Pessoas da Geração Y.	A importância da inteligência emocional na liderança de pessoas da geração Y e as habilidades que um líder deve possuir para obter êxito em sua gestão
CORTIZO, Maria Luiza da Cruz; ANDRADE, Rafaella. (2017)	A Relação entre a Inteligência Emocional e a Vida Profissional	A inteligência emocional e quociente emocional, no trabalho, sucesso e insucesso no âmbito profissional
PEREIRA, Maurício da Silva; MELO, Hosana da Silva; CAVINA, Leandra Cristina; ROSA, Soares Genilson; NOLASCO, Severino. (2019)	A Importância da Inteligência Emocional Na Liderança e a sua Relação com o Ambiente Organizacional	A influência da inteligência emocional na liderança, objetivando alcançar o sucesso profissional
LUIZ, Cristela da Graça. (2021)	O papel da Inteligência Emocional e a	Surgimento da IE, liderança, controle das emoções

	Liderança: um estudo em uma organização na zona centro do país	
SILVA, Glenda Ferreira; SCHINDLER, Janaina; SILVA, Marianne de Andrade da; SILVA, Wesley Ribeiro da; RIBEIRO, Paulo Eduardo. (2019)	Relações Comportamentais da Geração y na Gestão de Equipes de Gerações Anteriores	Gerações: Baby boomer, geração x, geração y e geração z. Desafios de líderes mais jovens que seus liderados
BONDENMULLER, Jean Ricardo; SILVA, Everaldo da. (2019)	Liderança em Face das Gerações y e z	Anseios da geração X Y e Z, desafios e atualizações no jeito de liderar gerações distintas
ECKHARD, William Matheus (2020)	Atores Motivacionais das Gerações X, Y E Z: Um Estudo com Universitários	Motivação para cada geração.
GOLEMAN, Daniel (1995).	Inteligência Emocional	Inteligência emocional, sucesso profissional, tipos de inteligência, competência, gerenciamento de relacionamento, autocontrole, autoconhecimento.

Fonte: Autores, 2020

Resultados e Discussão

Considerando as diferenças entre as várias gerações, é oportuno citar o trabalho de Pereira *et al* (2019) que diz que, para um bom ambiente organizacional, os líderes ajudam com o sucesso emocional tanto de seus liderados e também de si próprios, pois estes conseguem construir um clima organizacional motivador. Ou seja, ao identificar o que motiva um colaborador, o líder favorecerá o clima organizacional.

A mesma assertiva é encontrada em Goleman (1995), que explica que a inteligência emocional ajuda no gerenciamento de relacionamentos, afirmando que, ao ter maior autocontrole de suas emoções, o líder poderá ter decisões mais acertadas e pautadas pela lógica e objetivos da instituição. Ao entender como funcionam as próprias emoções, o líder poderá também usar este conhecimento no gerenciamento das emoções das gerações sob sua liderança.

Bondenmuller e Silva (2019) já observam o posicionamento estratégico da liderança em virtude das diferentes gerações, ou seja, a estratégia utilizada deverá variar conforme a geração liderada, pois nem sempre será possível conciliar os desejos e necessidades.

Na mesma linha de pesquisa, Lopes *et al* (2018) e Cardoso (2019), afirmam que tanto a geração Y quanto a geração Z tem suas respectivas peculiaridades comportamentais, sendo destaque que a Y possui grande senso coletivo, algo que na geração Z é ainda mais forte. Ou seja, embora tenham necessidades diferentes, a ação coletiva é algo comum entre eles, abrindo espaço para o diálogo neste ambiente globalizado.

Oliveira (2018) salienta que o comportamento mais receptivo destas duas gerações combina com a globalização, onde é comum haver profissionais que trabalham com pessoas de diferentes regiões e gerações, exigindo parcela extra de inteligência emocional.

Silva (2019) e Luiz (2021) apontam que as emoções desempenham um papel vital no estilo de vida, desde influenciar a forma como as pessoas participam da vida cotidiana até a tomada de decisões. Ao compreender alguns dos diferentes tipos de emoções, pode-se obter uma compreensão mais profunda de como essas emoções são expressas e como elas afetam o comportamento.

Sendo assim, Cortizo e Andrade (2017) acrescentam ainda que profissionais emocionalmente inteligentes também têm maior probabilidade de serem felizes e satisfeitos na vida, sendo capazes de adotar atitudes mentais produtivas, como o otimismo, a determinação e a perseverança, fatores que levarão o líder a não desistir das gerações atuais, mesmo que sejam diferentes de tudo o que ele tenha lidado até o momento.

Ferrari (2021) destaca as relações positivas entre a Inteligência Emocional e aspectos importantes da vida real; por exemplo, no local de trabalho, ajuda a criar um clima de confiança e colaboração entre colegas e superiores, argumentando que pessoas emocionalmente inteligentes podem se sair melhores do que outras em muitas ocasiões e na vida em geral, reafirmando a importância da gestão das emoções frente às diferentes gerações.

Ao buscar entender os anseios e necessidades das gerações atuantes no mercado de trabalho, e conseqüentemente, sob sua tutela, os líderes saem na frente, pois têm a oportunidade de atender a tais anseios, e inteligentemente, contribuir para a retenção dos bons profissionais e na manutenção de um bom clima organizacional.

Entender que a tecnologia é necessária, mas não é tudo, pode ser o primeiro passo para o alinhamento entre as gerações, pois as organizações continuarão precisando da inteligência individual das pessoas, mas acima de tudo, do trabalho em grupo, inteligentemente construído.

Esta pesquisa não teve a pretensão de apontar soluções finais nem absolutas para a questão apresentada, mas de esclarecer, com base nas informações obtidas, como um líder

pode gerir um grupo de pessoas com personalidades tão distintas dos antepassados, buscando atender suas necessidades, mas mantendo também os interesses da organização, considerando sua própria inteligência emocional.

Entende-se que os objetivos gerais e específicos foram atendidos, uma vez que está demonstrada a importância da gestão da inteligência emocional da liderança em relação às gerações Y e Z, inclusive identificando as necessidades mais salientes em cada uma delas.

Considerações Finais

Este trabalho veio reafirmar que a inteligência emocional é algo importante para as pessoas, e isso inclui também o trabalho e suas relações. A maioria da sociedade passa muito tempo trabalhando e o uso da inteligência emocional neste ambiente é relevante para proporcionar bom clima nas organizações e também no gerenciamento de conflitos.

A liderança possui posicionamento estratégico nas empresas. Durante a pesquisa foi verificado que as gerações Y e Z possuem características distintas, mas para as características semelhantes, a principal delas é a preocupação com as questões sociais.

A geração Y busca equilibrar o sucesso profissional com o familiar, com uma ênfase maior na questão financeira, ou seja, ter um trabalho que lhe proporcione renda para manter um bom padrão de vida, é algo essencial. Essa geração, segundo os autores, tem grande inteligência intelectual, sendo motivada e disposta a encarar desafios, porém, a sua fidelidade é apenas consigo mesmos, não sendo leal para com as empresas e dispostos a constantes trocas de trabalho, cabendo ao líder buscar métodos que sejam capazes de retê-los e de fazê-los felizes em suas organizações.

A geração Y é fortemente ligada as questões sociais, busca no ambiente de trabalho um diálogo aberto e com pouca formalidade, demonstrando criatividade e tolerância, mas sofrendo com trabalhos que necessitem de grande atenção e foco, sendo necessário que as empresas tenham programas direcionados à eliminação ou diminuição desta lacuna.

De forma geral, é a inteligência emocional que fará com que o líder perceba as diferentes necessidades de seus liderados, e que identifique as formas de satisfação das diferentes gerações, que uma vez ou outra, o próprio líder poderá ser nativo de uma destas gerações.

Para usar bem a inteligência emocional, fez-se importante entender as necessidades de cada geração, para saber como atendê-las, e obviamente, a inteligência emocional é que fará

com que o líder seja capaz de trabalhar com diferentes gerações, cada uma com suas necessidades, mas juntos na busca dos mesmos objetivos organizacionais.

Portanto, conhecer a si mesmo, suas emoções e a forma de trabalhar as emoções alheias, podem ser o grande diferencial para o convívio harmônico entre liderança e diferentes gerações, e isto independe se a liderança tem 61 ou 16 anos. Cada pessoa tem necessidades únicas e como todo ser humano, estão ávidas para serem satisfeitas.

Referências

AGUILAR YUSTE, Manuel. **Liderança e inteligência emocional durante uma crise.** rev.relac.int.estrateg.segur. [online]. 2021, vol.16, n.2, pp.47-60. Epub Dec 31, 2021. ISSN 1909-3063.

BONDENMULLER, Jean Ricardo; SILVA, Everaldo da. **liderança em face das geração y e z.** Revista Húmus. v.9, n.25. (2019). Disponível em:<<https://periodicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/11306>>

CASTRO, Angélica F. de Melo; BUENO, José M. Haas; PEIXOTO, Evandro Morais. **Habilidades Socioemocionais e Cognitivas: Relações com o Desempenho Escolar no Ensino Fundamental.** School and Educational Psychology • Paidéia (Ribeirão Preto) 31, 2021. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/paideia/a/HHkh8vqMNfr3DHBsdC7W8gb/?lang=en>>

DIOGENES J; MAZZARELLA, M. **Decifrar Pessoas: Como Entender e Prever o Comportamento Humano.** 33. ed. Tradução de Sonia Augusto, Claudia Amorim. São Paulo: Elsevier, 2000.

ECKHARD, William Matheus. **fatores motivacionais das gerações x, y e z: um estudo com universitários.** v. 12, n. 1 (2020). Disponível em:<<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2508>>

FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. **emotional intelligence and leadership: systematic literatura review.** Rev. REUNA. Belo Horizonte - MG, Brasil. v.25, n.3. 2021.

GOLEMAN, D. (1995). **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel; GRIESE, Friedrich. **Emotionale intelligenz.** München: Hanser, 1996.

DE VRIES, Manfred FR Kets; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Los nuevos líderes globales.** Norma, 1999.

LUIZ, Cristela da Graça. **O papel da Inteligência Emocional e a Liderança: um estudo em uma organização na zona centro do país.** (2021). Disponível em:<<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39235>>

LEITE, Keila Pereira; MARTINS, Fernanda de Marzio Pestante; TREVIZOL, Alission Paulino; NOTO, Julio Ricardo de Souza; BRIETZKE, Elisa. **Uma revisão crítica da literatura sobre**

inteligência emocional no vício. Artigo de Revisão Trends Psychiatry Psychother. 41 (01), Jan-Mar 2019. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/trends/a/8Ffbjy6Wc759GGFrwxQ3hzx/?lang=en>>

LIMA, A. O. **Redação essencial para concursos:** descobrindo os segredos teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. In: **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 1997. p. xx, 320-xx, 320.

LEITE, Keila Pereira; MARTINS, Fernanda de Marzio Pestante; TREVIZOL, Alission Paulino; NOTO, Julio Ricardo de Souza; BRIETZKE, Elisa. **Uma revisão crítica da literatura sobre inteligência emocional no vício.** Artigo de Revisão Trends Psychiatry Psychother. 41 (01), Jan-Mar 2019. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/trends/a/8Ffbjy6Wc759GGFrwxQ3hzx/?lang=en>>

LOPES, José. VARGAS, Katuscia de Fatima Schiemer. **perfil de gestão e trabalho em equipe entre as gerações baby boomer, x e y.** Rev. Unipampa. v.10, n.2. (2018). Disponível em:<<https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/SIEPE/article/view/100558>>

MAMAM, Tayane Paula de. **Geração Y no mercado de trabalho:** como gerenciar este profissional. 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2013

MANUEL, Bruno A. Gonçalves. **A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências.** Disponível em:<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf>

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Altas, 2007.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos. **A importância da comunicação no processo de liderança.** Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 72, jul. – set. 2018. Disponível em:<<https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171>>

WECHSLER, E. J. **Motivação e Emoção.** 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1958.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

OLIVEIRA, Ione Rita Cabral de; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 628-645, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 22/04/2022;

Aceito 27/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.