

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

THAIS DOS SANTOS SAMPAIO

GESTÃO DA GERAÇÃO Z PARA QUE ALCANCEM CARGOS DE LIDERANÇA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

THAIS DOS SANTOS SAMPAIO

GESTÃO DA GERAÇÃO Z PARA QUE ALCANCEM CARGOS DE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em MBA de Administração” – Área de Concentração: Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Gianfranco Muncinelli

CURITIBA
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DA GERAÇÃO Z PARA QUE ALCANCEM CARGOS DE LIDERANÇA

Esta monografia foi apresentada no dia (escolher entre os dias 04 e 09 de novembro de 2019, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Thais dos Santos Sampaio apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Gianfranco Muncinelli
Orientador

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Banca

Prof. Dr^a. Giovanna Pezarico
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

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

Aos meus pais, familiares e amigos que por um determinado período entenderam minha ausência e me apoiaram para a conclusão desta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que esteve sempre comigo ao longo do meu percurso, pela força que colocou em meu coração para lutar até alcançar esta grande meta em minha vida. À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, minha gratidão e reconhecimento por esta grande oportunidade, porque sem todos os recursos que oferece não seria fácil. Agradeço de coração a todos os professores, profissionais repletos de conhecimento, sabedoria e paciência.

“Acho muito difícil liderar sem que as pessoas estejam realmente participando das decisões. Você não conseguirá atrair e conservar ótimas pessoas se eles não sentirem que fazem parte da autoria da estratégia e das questões cruciais”.

Howard Schultz

RESUMO

Sampaio, S Thais. **Gestão da Geração Z para que alcancem cargos de liderança**. 2018. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

Mesmo para as pessoas mais leigas no assunto, é fácil ter a percepção geral que pessoas possuem particularidades que traçam seus perfis de comportamento em virtude do meio em que vivem e através das experiências que vivenciam. Estas particularidades podem ser encontradas em diferentes Gerações, pois, atualmente, o comportamento de um jovem é diferente do perfil de jovens que vivenciaram outras décadas. Deste modo, hoje em dia as pessoas e seus respectivos comportamentos são diferenciados e subdivididos pelas Gerações.

A presente monografia teve como objetivo principal identificar as características e as perspectivas dos jovens da Geração Z em relação ao mercado de trabalho e a escolha de suas profissões, levando em consideração que o mundo organizacional atual vive um período histórico: mais de uma Geração está ocupando o mesmo mercado de trabalho e dividindo espaços profissionais com diferentes visões. O trabalho apresenta as Gerações estudadas e a relação das mesmas com o mercado de trabalho. A proposição do trabalho foi baseada em um estudo aplicado, exploratório e descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa, cujo universo de estudo foram jovens característicos da Geração Z. Avaliado o comportamento da Geração Z, observa-se uma característica marcante destes jovens no âmbito profissional: a flexibilidade, a adaptabilidade e a facilidade em relacionar-se de forma horizontalizada, estando os mesmos totalmente conectados às novas tecnologias, a partir disso propor um processo de gestão de pessoas voltado para equipes formadas por esse grupo, através de informações bibliográficas, como uma alternativa para a gestão e formação de novos líderes. Desta forma os principais temas a serem explorados serão: desenvolvimento de novos líderes e gestão da geração Z.

Palavras Chave: Geração Z. Gestão de Pessoas. Liderança. Equipes.

ABSTRACT

Sampaio, S Thais. **Generation Z management for leadership loads**. 2018. Monograph (MBA in Business Management), Academic Department of Management and Economics, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

Even for the most lay people on the subject, it is easy to get the general perception that people have particularities that shape their behavioral profiles by virtue of their environment and their experiences. These particularities can be found in different Generations, because currently the behavior of a young person is different from the profile of young people who have experienced other decades. Thus, today people and their behavior are differentiated and subdivided by the Generations.

The main objective of the present monograph is to identify the characteristics and perspectives of the young people of Generation Z in relation to the labor market and the choice of their professions, considering that the current organizational world is experiencing a historical period: more than one Generation is occupying the same job market and sharing professional spaces with different views. The paper presents the generations studied and their relationship with the labor market. The proposition of the work was based on an applied, exploratory and descriptive study of qualitative and quantitative nature, whose universe of study were young people characteristic of Generation Z. Evaluated the behavior of Generation Z, there is a striking feature of these young people in the professional field. : the flexibility, adaptability and ease of relating in a horizontal way, being totally connected to the new technologies, proposing a people management process for teams formed by this group, through bibliographic information, such as: an alternative for managing and training new leaders. Thus the main themes to be explored will be: development of new leaders and management of generation Z.

.

Keywords: Generation Z. People Management. Leadership. Team

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gerações por idade.....	16
Gráfico 2 - Qual é a renda mensal média por família?.....	21
Gráfico 3 - Quantos estão se aperfeiçoando no momento?	23
Gráfico 4 - Quais seriam suas prioridades no ambiente onde laboram?	23
Gráfico 5 - Estão satisfeitos com suas funções atuais?	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. OBJETIVO	11
1.1.1. Objetivo Geral	11
1.1.2. Objetivos Específicos	11
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. GERAÇÃO Z	13
2.2. AS GERAÇÕES	14
2.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
2.4. PROBLEMAS	15
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
3.1. AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z	16
3.2. AS PRINCIPAIS TEORIAS CORRENTES SOBRE A LIDERANÇA	18
4. METODOLOGIA.....	20
4.1. TIPO DE PESQUISA	20
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

A introdução desta monografia está dividida entre: tema, delimitação da pesquisa, problema, objetivos, embasamento teórico e estrutura do trabalho.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em quatro capítulos, sendo no primeiro, as principais as características comportamentais da geração Z, apontando as diversas atividades aos quais eles se englobam. No segundo capítulo será descrito as principais teorias sobre liderança. No terceiro capítulo são abordados os desafios comuns dos gestores em desenvolver essa nova geração para que ocupem cargos de liderança. No quarto capítulo relata sobre as especificidades de comportamento da equipe de vendas do varejo da empresa X.

1.1 OBJETIVO

1.1.1. Objetivo Geral

Identificar possíveis ações de desenvolvimento e capacitação de novos líderes da geração Z em equipe de vendas do varejo, aqui chamada de empresa “X” para manter preservado seu nome, localizada no Município de Curitiba/PR. O objetivo foi compreender a realidade daqueles colaboradores que fazem parte da Geração Z inseridos em seu ambiente profissional, analisando-se suas perspectivas com relação ao seu ambiente de trabalho, bem como os aspectos relacionados à constância de seu emprego e também suas pretensões profissionais futuras.

1.1.2. Objetivos Específicos

Para subsidiar o objetivo geral, enumeram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as características comportamentais da geração Z
- b) Descrever as principais teorias correntes sobre liderança, enfatizando os aspectos comportamentais

- c) Relatar as especificidades de comportamento da equipe de vendas do varejo de uma empresa x
- d) Identificar as necessidades de desenvolvimento de novos líderes no mercado de trabalho atual
- e) Esboçar as ações de desenvolvimento para a liderança

Procedimentos metodológicos

A princípio foi utilizado à pesquisa exploratória para a abordagem do tema a ser investigado, de acordo com Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Utilizou-se como meio de investigação a pesquisa bibliográfica e de campo. Fez-se o uso de materiais já elaborados como: livros, artigos científicos e documentos eletrônicos para obter conhecimentos sobre a gestão de pessoas, voltada para a geração Z e assim detalhar abordagens já trabalhadas por outros autores. Cervo, Bervian e Silva, (2007) aborda o conceito de pesquisa como:

[...] a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Cervo, Bervian e Silva, (2007 p. 57)

É fundamental a utilização da pesquisa bibliográfica que de acordo com Cervo, Bervian, e Silva, (2007):

[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertação e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. Cervo, Bervian e Silva, (2007 p. 57)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERAÇÃO Z

O mundo está ficando cada vez mais diversificado e integrado em todos os aspectos. A geração Z será de longe a força de trabalho mais diversificada da história. Isso vale em termos do ponto de origem geográfico, de herança étnica, da capacidade de acessibilidade física, de idade, idioma, estilo de vida, orientação sexual e todas as outras formas de categorizar as pessoas. A força de trabalho da geração Z é uma mescla global inédita, que enxerga cada indivíduo e sua combinação de características e história como um ser único. Valoriza a diferença, a singularidade e a personalização. (TULGAN, 2017)

De forma geral, essa geração possui muita criatividade e são cheios de energia e altamente capacitados. Com isso, o mercado busca cada vez mais profissionais qualificados para atuar de forma eficaz com elevado padrão de qualidade, pois os mesmos exercem multitarefas.

Os jovens da geração Z (nascidos entre 1990 e 1999) deixam a desejar em termos de habilidades interpessoais, como a capacidade de se relacionar com outras pessoas, trabalhar em equipe e tomar a iniciativa para resolver problemas, o que muitas vezes os leva a ser demitidos (TULGAN, 2017).

Esse é o grande desafio de cada gestor que precisa ter a habilidade de lidar com essa geração tão pragmática, ao ponto de despertar tal geração o desejo de liderança, tentando encontrar a melhor forma de equilibrar expectativas e necessidades, gerando a capacidade necessária para se tornarem bons líderes.

Portanto, buscou-se reunir informações qualitativas, com a finalidade de responder ao seguinte problema da pesquisa: Como desenvolver novos líderes em equipes formadas pela geração Z?

Propor ações de desenvolvimento de novos líderes da geração Z em equipe de vendas do varejo. Isso porque o mercado exige um novo modelo de profissional, principalmente aquele profissional que está em constante mutação. Por sua vez as empresas deverão cumprir requisitos essenciais para captar essa nova geração, cabe ressaltar que Telles (2009) apud Souza (2011, p. 70) afirmam que “esta Geração demonstra maior liberdade de escolha”, pois eles buscam empresas nas quais possam ter mais liberdade para decidir suas vocações profissionais.

Diante de um mercado altamente competitivo e das mudanças tecnológicas, a geração Z terá que se preparar para alcançar cargos de confiança, através de sua formação acadêmica e vivência com a prática das atividades junto dos diversos desafios que terão que solucionar, mas também do comprometimento com a profissão.

Para tanto, as organizações precisam se posicionar quanto ao seu objetivo, procurando ter ciência de como treinar e aperfeiçoar equipes advindas da geração Z, para que esses assumam cargos de confiança.

2.2. AS GERAÇÕES

Antes de abordarmos sobre o tema proposto, precisamos entender um pouco sobre essas gerações que foram introduzidas dentro de cada organização.

Segundo Martins; Flink (2013), nas organizações encontram-se equipes heterogêneas, ou seja, profissionais de diferentes Gerações atuando juntos. O ambiente pode ser influenciado pelo choque destas Gerações trabalhando pelo mesmo objetivo, sendo muitas vezes, afetado por conflitos entre profissionais de diferentes idades e perspectivas em relação ao trabalho. Gerenciar pessoas torna-se um desafio, quando estas, vindo de Gerações diferentes, estão inseridas em uma organização que possui objetivos em comum, passam a decidir e compartilhar decisões para a empresa. Zemke (2008) destaca que em um mesmo ambiente de trabalho pode-se encontrar diferentes experiências, vivências, crenças e visões

As análises identificam a presença nas organizações da Geração de veteranos (nascidos antes e durante a II guerra mundial), a Geração dos Baby Boomers (Geração pós-guerra).

A Geração X (buscam a liderança pela competência), a Geração Y, nascida a partir de 1978 (MENETTI, 2013) e a Geração Z, que são os nascidos em meados da década de 90 (MARTINS; FLINK, 2013), sendo essa a razão dessa monografia. A Geração Z está entrando no mercado profissional e apresenta-se sobre uma perspectiva de trabalho menos hierárquica e mais horizontal, sempre conectados às novas tecnologias, que trabalham exatamente com o que gostam de fazer (TIBA, 2009).

2.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em termos de delimitação, esta pesquisa aborda de forma qualitativa à realidade de uma loja X de varejo em Curitiba no Brasil. O estudo foca em uma empresa de médio

negócio. Em relação natureza das informações obtidas na pesquisa, usou-se dados bibliográficos e pesquisa em campo.

2.4. PROBLEMAS

Segundo Tulgan (2017) em geral o processo de seleção de novos talentos se concentra nos requisitos mais técnicos, avaliando a formação e a experiência do candidato.

É evidente que nos mais diversos ambientes organizacionais acham-se em constantes mudanças sociais, culturais e econômicas, visto que a crescente globalização acaba influenciando a procura de novas rotas e novos modelos de gestão, desafiando as organizações e seus gestores e gerando a necessidade de refletirem sobre reformulações (SANTOS, A. L, 2011)

Para Hunter (2006), é importante que o líder possua determinadas características no ambiente de trabalho, tendo a capacidade de despir-se da condição de chefe gerente, passando a ser um líder servidor, que tenha a capacidade de dizer à sua equipe “vamos”, ao invés de dizer à equipe “vai”. Um bom líder é aquele que tem a capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingirem objetivos comuns. O autor salienta que liderar pessoas significa conquistá-las, envolvê-las, fazendo com que coloquem suas habilidades, criatividade e excelência a serviço dos objetivos e missão das organizações, dedicando-se ao máximo à equipe.

Com isso os métodos utilizados pelos gestores para contratação devem seguir um novo caminho, pois os profissionais da nova geração prezam por um ambiente dinâmico, com crescimento acelerado e liberdade de falar de igual pra igual entre todos de uma equipe, e ainda preferem jornadas flexíveis. Altamente conectados, inovadores, criativos, ágeis e engajados. Mas também são ansiosos e com uma grande resistência à hierarquia e críticas (feedback). Essa geração tem como uma das suas características o imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização, a fim de se promoverem; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles sentem a necessidade de dialogar com os seus superiores, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega. Tal atitude, não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO et al., 2015)

Mas, o que impulsionou a realização deste trabalho foi à seguinte pergunta:
Como desenvolver novos líderes em equipes formadas pela geração Z?

3. REVISÃO DE LITERATURA

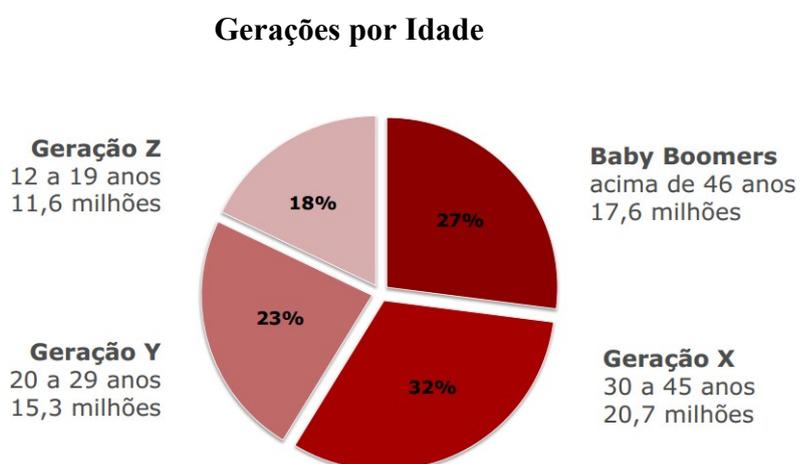
3.1. AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z

A notável Geração Z são os que nasceram após 1992, cuja letra está relacionada ao termo zapping, associado a um alto fluxo e constante troca de informações e meios de troca e acesso a elas em um reduzido espaço de tempo, tendo como característica, portanto, um mundo repleto de conexões e diversidade de ações de forma simultânea. Nasceram em um mundo geograficamente sem fronteiras, onde o conceito de globalização não foi uma conquista, e sim uma realidade. (NETO et al, 2013; VITA; MONTENEGRO, 2013).

Com um comportamento mais questionador e seletivo, prezando outros valores que não a liderança e a estabilidade, como nas gerações Y (de 1980 a 1992) e X (1960 a 1980), respectivamente, fica mais difícil para as empresas segurarem esse novo profissional que começa a entrar para o mercado de trabalho.

O gráfico a seguir mostra as distintas gerações por idade e porcentagem atual:

Gráfico 1 - Gerações por idade



Fonte: Baseado no Blog da Previsa Contabilidade.

Segundo Messias¹ (2010), citado por Fagundes (2011), essa geração tem a capacidade de desenvolver várias atividades de forma simultânea. O dia a dia desta geração é marcado por um excesso de informação, pois os eventos são noticiados em tempo real e o volume torna-se obsoleto em um curto espaço de tempo. É essa rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem condicionou os jovens a desvalorizar as coisas rapidamente.

Para Tulgan (2017) existe uma lacuna cada vez maior entre as expectativas dos empregadores e a realidade de como os novos talentos do mercado se apresentam no local de trabalho. Muitas vezes esses novos astros possuem as mais recentes e melhores competências e os métodos mais eficazes. Diversos deles parecem ter desenvolvido quase “superpoderes” em suas áreas de interesse. Costumam saber tudo das últimas novidades.

Para Fagundes (2011), esta geração está dotada de grandes habilidades e facilidades no uso das tecnologias, com uma naturalidade que deixa os membros das gerações anteriores impressionados. Parecem já não aceitarem um mundo sem esses dispositivos, pois buscam cada vez mais se aperfeiçoar a esses avanços tecnológicos.

Para Tulgan (2017) “o ritmo atual do avanço tecnológico não tem precedentes. Informações, computação, comunicações, transportes, comércio, entretenimento, alimentos, medicina, guerra. Em todos os aspectos da vida, qualquer coisa pode se tornar obsoleta a qualquer momento – as possibilidades aparecem e desaparecem depressa, radicalmente e muitas vezes sem aviso prévio”.

Cabe ressaltar que o excesso de confiança dos jovens da Geração Z em estar totalmente preparados para o mercado de trabalho e para assumir as responsabilidades de uma atividade profissional, poderá provocar uma dificuldade de relacionamento interpessoal em aceitar e ouvir seus líderes. Como esses jovens iram desenvolver um relacionamento interpessoal com os demais se eles acreditam serem totalmente capacitados? Lembrando que uma parcela desses jovens expressa que ainda não se sentem preparados para os desafios da carreira profissional. Conforme Verdú (2015) a Geração Z é uma Geração que costuma pensar estar preparada para salvar o mundo, porém ainda não sabe muito bem como realizar isso. Também complementa dizendo que é uma Geração que não possui medo do futuro no que se diz respeito ao contexto profissional e de grandes corporações.

Tulgan (2017) fala que “as grandes lacunas nas habilidades interpessoais dos funcionários acarretam graves consequências negativas: candidatos potencialmente bons para determinada vaga passam despercebidos; boas contratações não resultam em um bom trabalho; mal-entendidos se tornam rotina; os funcionários se distraem; a produtividade cai; erros são cometidos; o serviço ao cliente é prejudicado; aumenta a frequência de conflitos no local de trabalho; ótimos profissionais pedem demissão”.

Apesar da geração Z se comunicar com o mundo inteiro ao mesmo tempo apresenta uma grande dificuldade na comunicação com quem está ao seu lado.

Tulgan (2017) cita que: “a geração Z é a primeira verdadeiramente global, fazendo conexões ao redor do planeta e cruzando fronteiras para trabalhar em outros países.

A tecnologia é uma grande aliada dessa nova geração, com isso as redes sociais passam a ser o principal meio de comunicação para eles.

Esta geração busca uma comunicação direta, com isso respeitar hierarquia acaba sendo um problema.

3.2. AS PRINCIPAIS TEORIAS CORRENTES SOBRE A LIDERANÇA

Liderança está ligada em formas de coordenar, mas foi o tempo em que líder trazia metas no papel e passava para a “equipe” cobrando que o objetivo fosse entregue, dando destaque apenas ao trabalho, por um longo período dava-se pouca importância para as pessoas.

Bernard Bass (2007) argumenta que “desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes – o quê e por que eles fizeram o que fizeram”.

Há não muito tempo atrás acreditava que um líder já nascia líder; que essa habilidade era herdada geneticamente, hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder. Hoje a liderança é desenvolvida, os novos líderes buscam capacitação e procuraram se aperfeiçoar para mercado atual.

Baldoni (2014) ressalta que os novos líderes têm noção de presença. O autor salienta que noção de presença são a combinação de competência, veracidade e acessibilidade. Para tê-la, é necessário ser capaz de agir em uma condição que as outras pessoas acreditem que você está no controle. Um bom líder é o que estabelece relacionamento pessoal com sua equipe, promove a liberdade para diálogo entre o líder e os subordinados, deixando seus liderados à vontade para que falem o que sentem em seu ambiente de trabalho.

Baldoni (2014) defende a idéia de que o líder moderno é um ser simpático, não apenas em seu papel de liderança, mas em seu comportamento cotidiano. É comum encontrar líderes mal educados e despreparados e com certa dificuldade para lidar com suas equipes, cultivando os mais diferentes sentimentos daqueles que deveriam ser seus seguidores. Ora, ninguém segue aqueles que odeiam, por conta deste comportamento revela o autor que uma em cada três pessoas que pedem demissão, se demitem do chefe e não da empresa:

Harrington (1997) para aqueles que têm um estilo de gerenciamento autocrático, aprender a ser um líder de equipe eficaz pode ser um desafio. Embora esse seja um dos trabalhos mais difíceis do processo de equipe, achamos que é um dos mais gratificantes. Duas

das mais importantes características de um líder de equipe eficaz são: Ser capaz de guiar a equipe sem dominá-la e agir como um modelo efetivo para a equipe.

Alguns deveres do líder são:

- Coordenar encontros e atividades da equipe.
- Ensinar os membros.
- Promover e sustentar a sinergia da equipe.
- Encorajar a participação de cada membro sem coerção
- Dar prosseguimento aos itens de ação dos encontros.
- Ajudar a equipe a monitorar e a medir seu progresso.
- Garantir que o processo de equipe está sendo seguido.

Sobre liderança humana Schimidt (2012) cita para o líder ter êxito em suas ações, é preciso ter humildade para estar em frequente melhora o que em outras palavras quer dizer nada mais nada menos do que aprender e aprender sempre, tendo em mente que não retém em si todo o conhecimento, e que por conta disso deve se mostrar proativo em ser ensinado para que seus horizontes no saber da área sejam expandidos e também em possibilitar melhora na convivência com as pessoas, que são imprescindíveis na busca dos desfechos esperados.

Há diversas teorias sobre as diferenças de ser ou não um bom líder e quais os motivos levam um ter mais sucesso que outros para tentar entender tais diferenças as lideranças foram divididas em três modelos: teoria dos traços, teorias comportamentais e teorias das contingências.

A liderança é relativa e as variáveis situacionais é que determinaram a eficácia de um líder. Ou seja, a liderança não é uma questão de posição ou status, ela está muito além de uma mera possessão hierárquica. “Tem mais a ver com uma relação operacional entre os membros da equipe, na qual o líder adquire “status” através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação”.

4. METODOLOGIA

Foram abordados os principais comportamentos da nova geração, com o objetivo de entender quais as principais dificuldades dos gestores desta geração presente. Acredita-se que com esta pesquisa seja possível identificar as dúvidas e minimizar as dificuldades no meio de trabalho em que a nova geração está inserida.

As mudanças no comportamento do consumidor têm feito com que os clientes se tornem cada vez mais exigentes em relação a atendimento, assim é necessário que as empresas busquem montar equipes consistentes principalmente na questão comportamental por isso a importância de trabalho em equipe. Assim vê-se a necessidade de obter especificidades importantes de comportamentos para o desenvolvimento da equipe.

Cita Katzenbach e Smith (1994) equipes superam a performance de pessoas que atuam sozinhas ou em meio a agrupamentos organizacionais maiores, especialmente quando a performance exigida inclui múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiência diversas. A maior parte das pessoas tem o senso comum de fazer equipes trabalharem. Entretanto maioria dessas pessoas ignora as oportunidades que uma equipe lhes pode oferecer.

Um bom gestor deve estar atento ao posicionamento de cada um dos integrantes de sua equipe, cada um tem sua característica particular e isso reflete diretamente em seu comportamento, no caso na área de vendas.

Há questões as quais fará o profissional manter uma boa postura no ambiente de trabalho segundo Robbins (2005) está em valores, atitudes e satisfação com o trabalho.

4.1. TIPO DE PESQUISA

Realizou-se, entrevistas direcionadas e aplicadas a 08 pessoas, sendo elas os líderes e colaboradores do departamento administrativo da empresa “X”.

Com base nas informações coletadas na etapa anterior, foi elaborado um questionário com perguntas diretas, no qual, aplicamos em 36 (trinta e seis) funcionários da empresa pertencentes à faixa etária compatível com o conceito de Geração Z. A aplicação do questionário teve a finalidade de identificar quais os possíveis fatores que podem influenciar estes colaboradores a não manter-se na empresa, assim como quais seus anseios e expectativas com relação ao mercado de trabalho, e como se enxergariam em uma posição de liderança. Ao se pronunciar em entrevista como sendo técnica privilegiada e eficaz de

comunicação e coleta de dados, Minayo (2010), destaca que se trata de uma das estratégias mais utilizada no trabalho de campo, ressaltando o seguinte conceito:

[...] é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo. (MINAYO, 2010, p.261).

Baseando-se nas informações coletadas, essa monografia tem por finalidade trazer maior conhecimento sobre o assunto. Desse modo até mesmo levar ao diagnóstico de soluções para o problema levantado. O problema foi direcionado a pesquisa para Geração Z no mercado de trabalho, com uma compreensão geral das dificuldades levantadas pelo gestor em formar novos líderes.

4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade do estudo é compreender os desafios dos gestores para formar novos líderes advindos da geração Z, bem como identificar e descrever as experiências de equipes de vendas atuantes para então poder discutir como minimizar as dificuldades do gestor no trabalho dessa formação, com base nas experiências dos profissionais atuantes. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através do conteúdo levantado no referencial teórico sobre o papel, os desafios e as exigências do mercado de trabalho em relação à nova geração.

Segundo o artigo de Moura, A.G. Juliana (2013) “os novos profissionais têm pouco mais que 20 anos, estão conectados com o mundo digital 24h por dia e começam agora a ingressar no mercado de trabalho, trazendo novos desafios para as organizações que mal aprenderam a lidar com a geração Y e precisam se preparar para receber esses novos prodígios. Estão familiarizados (e conectados) a todos e qualquer aparelhos de alta tecnologia assim acostumados a executar tarefas múltiplas, a grande massa de informação que recebem ao mesmo tempo ajuda em seu pensamento rápido, mas salienta sua incapacidade para a linearidade, pois eles têm pressa e querem ser reconhecidos já”.

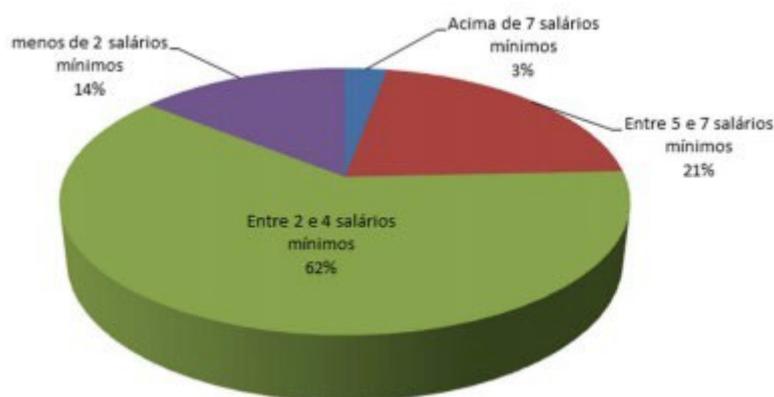
De modo geral, os resultados das análises obtidos na pesquisa em campo demonstram que os colaboradores pesquisados constituem, em sua maioria, de pessoas que de mostram certa dificuldade em buscar um aperfeiçoamento profissional. No entanto, este aspecto não as

torna menos competentes e capacitadas, para buscar uma nova oportunidade de crescimento ou liderança dentro da empresa.

Com relação à liderança, os mesmos almejam alcançar essa posição, porém tem certa dificuldade em colocar esse desejo em prática. Considera importante o conhecimento que é transmitido pelos seus líderes, os exemplos que são prestados e os limites estabelecidos, pois isso os faz evoluir como pessoas. Percebendo-se, portanto, que os da Geração Z, têm certa necessidade de interagir de maneira direta com seus líderes, buscam ser reconhecidos pelos seus superiores. Pois almejam buscar em seus líderes um referencial.

A seguir, apresentam-se os resultados das análises dos questionários aplicados aos jovens da geração Z. Foram elaborados gráficos, a fim de representar de forma mais clara alguns dos resultados encontrados neste grupo de jovens.

Gráfico 2 - Qual é a renda mensal média por família?



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2019

Ao serem questionados acerca das receitas financeiras geradas pelo grupo familiar, apenas 3% deles possuem composição de renda mensal acima de 7 salários mínimos e 62% dos entrevistados afirmaram que a renda do grupo familiar oscila entre 2 e 4 salários. Assim, a maioria absoluta das famílias dos jovens possui baixa renda. Tal evidência pode ser visualizada no gráfico 02.

Gráfico 3 - Quantos estão se aperfeiçoando no momento?



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2019

Buscou-se verificar, se os colaboradores pesquisados estavam aperfeiçoando seus conhecimentos através de cursos profissionalizantes ou cursando faculdade, com o objetivo de verificar se este fator poderia estar influenciando na falta de interesse em buscar novos desafios dentro da empresa. No gráfico 03, percebe-se que apenas 33% deles afirmaram que estavam estudando, o que implica dizer que a falta de aperfeiçoamento pode ser um fator relevante na busca por novas oportunidades, isso leva a crer que a falta do aperfeiçoamento, reduz a chance de alcançar novas oportunidades de crescimento dentro da corporação.

Gráfico 4 - Quais seriam suas prioridades no ambiente onde laboram?

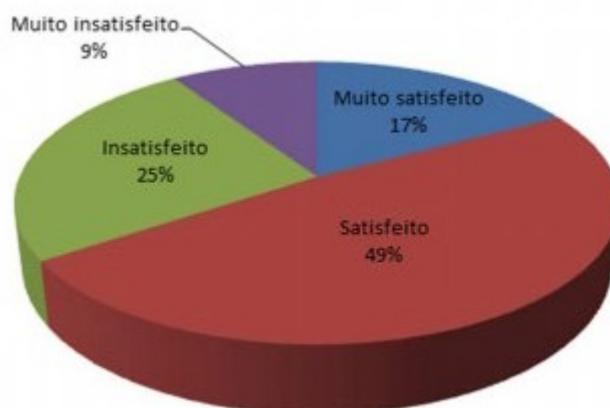


Fonte: Elaborado pelos Autores, 2019

Metade dos colaboradores entrevistados, a saber, 50% afirmam que em um emprego formal a remuneração salarial é o mais importante, considerando suas prioridades. Reconhecimento dentro da companhia e boas relações interpessoais fazem parte da escala de

valor de outros 42% dos entrevistados. Ainda é possível verificar no gráfico 04 que a estrutura física do local de trabalho tem pouca importância para a maioria, ou seja, apenas para 3% dos entrevistados a estrutura física tem alguma relevância. Outro fator importante que se pode perceber, que a outra metade, ou seja, os outros 50% colocaram dos demais fatores em primeiro lugar.

Gráfico 5 - Estão satisfeitos com suas funções atuais?



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2019

Um dos assuntos abordado no questionário, no qual, chamou muita atenção é o gráfico de número 05, pois 66% dos colaboradores entrevistados afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com suas respectivas funções. Lembrando que na análise do gráfico 04, apenas 5% dos entrevistados almejam crescimento na empresa. Isso reforça a idéia da pesquisa dessa monografia, como desenvolver o desejo de liderança na Geração Z?

Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

Com base nos dados apresentados, pode-se perceber que a nova geração busca por oportunidades que ofereça mais desafios e também crescimento, boa comunicação onde todos tenham voz no ambiente de trabalho. Com relação ao desafio enfrentado pelo gestor para formar novos líderes, está relacionado em desenvolver o interesse nos da geração Z em buscar um aperfeiçoamento e o interesse em alçar vôos mais altos, ou seja, despertar o desejo de buscar novos desafios, um bom método será manter uma linguagem prática e os deixar livre para conseguir garantir excelência no trabalho, dando responsabilidade e autonomia na mesma medida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a equipes de vendas formadas pela geração Z se comporta no mercado de trabalho no qual eles estão inseridos, além de permitir alternativas de como minimizar os impactos da antiga gestão e as mudanças de que deve ocorrer para receber essa nova geração.

De modo geral, as dificuldades e desafios que a geração Z, são as mesmas previstas por outras gerações, mas uma característica muito forte está nos conflitos com comunicação e quando há uma certa agilidade nesses jovens para querer resolver toda e qualquer questão, são principais pontos a serem trabalhados. Uma maneira de minimizar este impacto é sempre buscar proximidade com o grupo inserido, para se integrar e caminhar o mais próximo possível a esses profissionais e se inserir de forma positiva. As equipes de vendas atuante com suas experiências possui conselhos importantes a serem utilizados para essa nova geração que vem chegando.

Os jovens deste estudo, representantes da Geração Z, ao contrário das gerações anteriores, não estão muito preocupados com a realidade que os cercam, apenas querem viver um dia de cada vez, sem grandes preocupações com o futuro.

Baseando-se nas pesquisas realizadas os resultados demonstram que: apenas 5% afirmaram que almejam crescimento na empresa; embora 66% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com suas atribuições.

Na pesquisa bibliográfica, foi possível identificar o perfil dessa nova geração bem como a visão dos mesmos em relação aos desafios por eles enfrentados ou aos que ainda irão enfrentar.

Dada à importância do tema, torna-se necessário a realização do desenvolvimento dessa nova geração mercado de trabalho, para que tanto a empresa quanto esses profissionais estejam alinhados para o mesmo objetivo.

Neste sentido, esse projeto mostra a realidade vivenciada por esses novos profissionais e de certa forma minimizar dificuldade que um gestor possa ter ao querer formar líderes dessa nova geração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cervo, L Amado com Bervian, A Pedro e Da Silva, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HARRINGTON, H.JAMES com HARRINGTON S. JAMES. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: A Nova Geração da Melhoria de Desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KATZENBACH, R.JON com SMITH,K.DOUGLAS. 1932- **A Força e o Poder das Equipes: Como Formar, Liderar e Manter Equipes Com Alta Performance e Com Força Para Assumir Riscos e Desafios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MASLOW , ABRAHAM H. 1970- **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Meir, Jacques. **As 6 Características Fundamentais da Geração Z**, 2017. Disponível em:<<http://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/>>Acesso em 21/-7/2018

Moura, A.G. Juliana. **Geração Z e o Mercado de Trabalho**, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho/69921/>> Acesso em 10/08/2018 -16:50

Ribas, Raphaela. **Geração Z Chega ao Mercado de Trabalho e Muda Vínculos**, 2017. Disponível em:<<https://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405>> Acesso: 28/07/2018 14:47

ROBBINS, STEPHEN P. 1943 - **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN,EDGAR H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SOFTWEAR, Hiper. **9 Qualidades Essenciais dos Profissionais de Venda**,2017. Disponível em: <<https://hiper.com.br/blog/profissionais-vendas-qualidades-essenciais/>> Aceso em 18:34 28/07/18

TULGAN, BRUCE. **O Que Todo Jovem Talento Precisa Aprender**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**. Tradução de Isa Laxe. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2014. BALDONI, John. 101 dicas práticas de liderança. Tradução de Isa Laxe. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2014.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 2010. 269p.