

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SAMUEL SOMACAL

**LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS: AS GERAÇÕES Y E Z NO MERCADO DE
TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

FARROUPILHA

2024

SAMUEL SOMACAL

**LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS: AS GERAÇÕES Y E Z NO MERCADO DE
TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientadora do TCCI e II: Prof.^a Ma. Valdete Elza Spindler Debenetti

FARROUPILHA

2024

SAMUEL SOMACAL

**LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS: AS GERAÇÕES Y E Z NO MERCADO DE
TRABALHO CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientadora do TCCI e II: Prof.^a Ma. Valdete Elza Spindler Debenetti

Aprovado em 25/11/2024

Banca Examinadora

Prof.^a Ma. Valdete Elza Spindler Debenetti
Universidade de Caxias do Sul - orientadora

Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Ma. Melissa Baccon
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho à minha família, que não mediu esforços para me apoiar e me auxiliar nesta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas, amigos e familiares, por sempre me apoiarem e compreenderem minha privação de vosso convívio em razão da dedicação ao momento acadêmico. Agradeço, de modo especial, à professora Valdete Elza Spindler Debenetti, minha orientadora, pelo incentivo constante na realização desta atividade acadêmica e, desse modo, na realização do sonho da conclusão de um curso superior. Meu sincero agradecimento, ainda, à professora Melissa Baccon, coordenadora do curso de Administração, pelo auxílio ao longo da realização do curso e pelo seu apoio sempre presente em momentos difíceis.

Meu agradecimento também à minha família, aqueles a quem sou grato por sempre me apoiarem em todas as decisões. À minha mãe, Nailde De Bona Somacal, que, embora hoje enfrente as consequências do *Alzheimer* e, infelizmente, não consiga compreender o que alcancei, sempre me aconselhou e incentivou a seguir com os estudos. Ao meu pai, Ulisses Somacal, que para mim representa um homem de fibra, honesto, generoso e com amor incondicional a família. Gratidão!

"O sucesso não é garantido para ninguém. A chave é estar pronto quando a oportunidade chegar."

— Benjamin Disraeli

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo principal identificar potencialidades e aspectos de liderança de indivíduos das gerações Y e Z que podem contribuir para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Para tanto, buscou investigar as principais características dos sujeitos dessas gerações, distinguindo traços e posicionamentos de liderança e compreendendo de que forma as especificidades apresentadas pelos diferentes perfis das gerações estudadas podem constituir elementos de qualificação dentro das organizações. Além disso, buscou identificar quais são as expectativas mais evidentes do mercado de trabalho atual para com os novos e possíveis líderes. As constantes mudanças sociais que têm ocorrido atualmente instigam a necessidade de um novo olhar em relação às gerações Y e Z por crescerem e se desenvolverem em meio às grandes transformações tecnológicas. As empresas, de modo específico, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, como instituições que possuem responsabilidades consideráveis e que precisam articular a produção de seus funcionários, devem estar atentas, também, aos novos perfis de candidatos, com os quais vão trabalhar. Para isso, a abordagem metodológica proposta no presente trabalho configurou-se, de um lado qualitativa e, de outro, quantitativa, incluindo revisão bibliográfica sobre perfil, liderança, gestão de pessoas e gerações “Y” e “Z”; bem como a realização de entrevista com gestores e aplicação de questionário para indivíduos pertencentes às gerações em estudo que já atuam no mercado de trabalho ou que estão prestes a atuar. Desse modo, a amostra do estudo foi formada por três grupos. Inicialmente, para o primeiro grupo, definiu-se em cinco o número de gestores participantes; porém, ao final do desenvolvimento do estudo, conseguiu-se um número superior ao que havia sido planejado, num total de sete entrevistas com gestores, dos municípios de Farroupilha e Caxias do Sul. O segundo e terceiro grupos tinham como objetivo inicial obter retorno de trinta indivíduos de cada geração (Y e Z). Contudo, o segundo grupo foi constituído de quatorze indivíduos, composto por sujeitos pertencentes à geração Y; enquanto o terceiro, com oito participantes, composto por sujeitos pertencentes à geração Z, todos estudantes ou trabalhadores dos municípios de Farroupilha e Caxias do Sul. O intuito foi coletar informações que respondessem à questão investigativa deste estudo que se norteou em identificar quais as principais competências e habilidades que o mercado de trabalho espera dos sujeitos pertencentes às gerações Y e Z em termos de liderança e que podem revelar, de fato, as potencialidades mais relevantes das novas gerações. A partir disso, foi possível também, comentar sobre estratégias a serem adotadas para gestões organizacionais qualificarem os serviços oferecidos por seus funcionários ao considerarem, especialmente, as características apresentadas por seus perfis.

Palavras-chave: Habilidades e competências; gerações Y e Z; liderança.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégias adotadas pelos gestores para gerir equipas multigeracionais..	58
Tabela 2 - Comentários gerais dos gestores sobre gestão de indivíduos das gerações Y e Z no mercado de trabalho.....	61
Tabela 3 – Perfis dos participantes do estudo.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	EMPRESAS DO SÉCULO XXI E A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	16
2.2	GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS TRADICIONAIS X TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS.....	17
2.3	OS DIFERENTES PERFIS DE PROFISSIONAIS DAS GERAÇÕES.....	19
2.4	TEORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS APLICÁVEIS ÀS NOVAS GERAÇÕES.....	21
2.4.1	Gestão por competências	21
2.4.2	Administração de talentos e do capital intelectual	23
2.5	POTENCIALIDADES DAS NOVAS GERAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS.....	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	29
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	
3.3.1	Instrumento para coleta de dados: questionário	32
3.3.2	Instrumento para coleta de dados: entrevista	34
3.3.3	Pré-teste	35
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	37

4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	37
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES.....	37
4.1.1	Perguntas relacionadas à geração Y.....	40
4.1.2	Perguntas relacionadas à geração Z.....	48
4.1.3	Perguntas sobre as gerações Y e Z e a Gestão de Pessoas na empresa.....	55
4.2	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS COM INDIVÍDUOS DAS GERAÇÕES Y e Z.....	62
4.2.1	Análise dos questionários com indivíduos da geração Y.....	64
4.2.2	Análise dos questionários com indivíduos da geração Z.....	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS	94
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA AOS GESTORES DE EMPRESAS.....	98
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SUJEITOS DAS GERAÇÕES Y e Z.....	104
	ANEXOS	
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA TCCI.....	109
	ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS TCCI.....	110
	ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA TCCII.....	111
	ANEXO D – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS TCCII.....	112

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças sociais que têm ocorrido instigam as organizações a lançarem um olhar sobre os novos sujeitos que crescem e se desenvolvem em meio às grandes transformações tecnológicas. As empresas, de modo específico, sejam elas de pequeno ou grande porte, como instituições que possuem responsabilidades consideráveis e que precisam articular a produção de seus funcionários, devem estar atentas, também, aos novos perfis de candidatos, com os quais irão se deparar.

Nessa direção, Cavazotte, Lemos & Viana (2012), em estudo desenvolvido, perceberam que, em razão do envolvimento subjetivo do trabalhador afetar a produtividade organizacional, surge um novo desafio, especialmente para os gestores, de motivar e comprometer seus colaboradores ao alcance dos resultados esperados em sua área de atuação. Para isso, antes de tudo, torna-se primordial que sejam ponderadas as características das gerações que tem adentrado o mercado de trabalho atual, principalmente as gerações Y e Z, levando em consideração elementos comuns dos perfis de profissionais dessas gerações em paralelo às expectativas que os aguardam. Os mesmos autores refletem, inclusive, se essas expectativas seriam renovadas, considerando o contexto moderno e suas demandas; ou se as empresas têm preservado antigos ideais na seleção de seus trabalhadores.

A partir disso, nota-se, além da relevância do papel exercido pela área de Gestão de Pessoas nas empresas do cenário contemporâneo, a necessidade de que esse setor organizacional evolua e atenda às demandas apresentadas pelas mudanças sociais, que incluem, especialmente, as mudanças nos perfis dos sujeitos que integram a sociedade.

Atualmente, denominações como geração “Y” e “Z” têm sido discutidas na caracterização das gerações que surgem na sociedade contemporânea. A geração Y é composta por nascidos entre 1981 e 1996, enquanto a geração Z é formada pelos nascidos a partir de 1997 até 2010. Há alguns anos, Rudge *et.al.* (2017) constataram que os profissionais da geração Y já ocupavam importantes posições em organizações brasileiras e se detiveram a investigar se a permanência nos cargos caracterizava esses trabalhadores. A partir do estudo que desenvolveram, os autores evidenciaram que essa geração tem como principais características: ter altas

expectativas em relação à sua ascensão profissional; buscar por experiências profissionais significativas; e prezar por um bom ambiente de trabalho e pelas relações em equipes, possivelmente decorrentes da educação escolar e universitária que tiveram em sua formação.

Miranda, Bertocchi & Gonçalves (2015), por sua vez, dedicaram seus estudos à geração Z, considerada mais desafiadora e que, diferentemente da geração anterior, é caracterizada pela troca rápida, seja de relacionamentos afetivos, de relacionamentos profissionais ou até mesmo de objetivos de vida. Outro aspecto que diferencia as gerações é que os sujeitos da geração Z podem apresentar carências com relação às habilidades interpessoais, o que reflete no trabalho em equipe. Ademais, os trabalhadores da geração Z apresentam certa necessidade de novas conquistas com velocidades muito maiores do que sua própria capacidade de assumir novas funções em uma empresa.

Atentando a todos os aspectos mencionados e, a partir disso, evidenciando a importância do assunto e a necessidade que emerge em investigar quais competências e habilidades são esperadas da nova geração para o mercado laboral, principalmente no que diz respeito às marcas de liderança, o presente trabalho propõe-se a identificar de que forma as potencialidades das gerações Y e Z podem contribuir para a organização e gestão de empresas no cenário atual.

Como inspiração para este estudo, elegeu-se a temática “Empresas do século XXI e os perfis profissionais das gerações Y e Z no contexto atual”, junto ao problema investigativo que se propõe responder através da investigação teórica e prática, no formato de pesquisa de campo.

Na sequência, seguem delimitados o tema e o problema de estudo que norteiam a proposta do trabalho a ser desenvolvido. Posteriormente, são apresentados os objetivos – *geral* e *específicos* – que embasam o desenvolvimento do trabalho, seguidos da justificativa sobre a relevância do estudo no contexto da temática. Na seção posterior, o referencial teórico discute as bases teóricas que fundamentam o estudo. Seguidamente, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do respectivo trabalho investigativo, composta pela revisão de bibliografia, com seleção de artigos pertinentes para discussão; pela realização de entrevista e pela aplicação de um questionário, configurando a pesquisa de campo.

Na mesma seção, são apresentadas as etapas de análise dos dados. Por fim, apresentam-se os resultados do estudo e as considerações finais.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Conforme supracitado, este estudo contempla o tema “Empresas do século XXI e os perfis profissionais das gerações Y e Z no contexto atual”. De forma mais delimitada, o que se propõe é constatar, dentro desse contexto, quais as competências e habilidades que podem ser esperadas pela área de Gestão de Pessoas no âmbito organizacional, dos diferentes perfis de sujeitos pertencentes às gerações Y e Z, a partir do que esses perfis têm revelado em relação ao seu comportamento e suas características no mercado de trabalho. Consequentemente, torna-se relevante investigar de que forma as potencialidades apresentadas pelas duas gerações podem contribuir na organização e na gestão de empresas contemporâneas.

A partir disso, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: *“Quais as competências e habilidades que o mercado de trabalho pode esperar dos sujeitos pertencentes às gerações Y e Z em termos de liderança?”*.

O desenvolvimento do tema e a busca por resposta ou respostas ao problema de pesquisa levantado, aconteceram a partir da seleção de breve referencial teórico que já tivesse mencionado algo a respeito, com posterior pesquisa de campo e investigação prática com entrevistas e aplicação de questionário em empresas para validação dos resultados e constatações.

1.2 OBJETIVOS

Köche (2011), ao apresentar os fundamentos da metodologia científica, elucida que os objetivos de um trabalho “delimitam a pretensão do alcance da investigação, o que se propõe fazer, que aspectos se pretende analisar” (KÖCHE, 2011, p.145). Portanto, pode-se afirmar que, em um trabalho de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos constituem parte essencial da construção do estudo, uma vez que, ao serem delimitados, norteiam o desenvolvimento e deixam claro o que se pretende alcançar ao final.

Para que o estudo possa ser desenvolvido de forma qualitativa e o problema de pesquisa possa ser respondido a partir das constatações apuradas, tornou-se primordial que os objetivos fossem delimitados. Portanto, seguem especificados o objetivo geral e os objetivos específicos nas subseções que seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo buscou, de forma geral, delimitar o perfil profissional dos sujeitos das gerações Y e Z. Para isso, definiu-se como objetivo geral: *Identificar potencialidades e aspectos de liderança que podem contribuir para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.*

1.2.2 Objetivos Específicos

Com vistas a responder o problema de pesquisa e a alcançar o objetivo geral a que o estudo se propõe, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar as principais características das gerações Y e Z;
- b) identificar traços e posicionamentos de liderança dos sujeitos das gerações Y e Z e de que forma podem constituir potencialidades para a gestão de empresas no cenário contemporâneo;
- c) constatar se as especificidades apresentadas pelos diferentes perfis das novas gerações podem constituir elementos de qualificação para a gestão de empresas no futuro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais se torna indiscutível o fato de que as empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, como organizações que integram significativamente as práticas sociais ou, ainda, como referência que são no crescimento do mercado de trabalho atual, reconheçam as constantes transformações sofridas pela sociedade e elaborem estratégias para alavancar seu próprio crescimento.

Conseqüentemente às mutações do cenário social, os sujeitos que surgem em ambientes cada vez mais tecnológicos e velozes também não se apresentam

como os sujeitos de anos atrás. Por isso, as organizações não podem utilizar os mesmos critérios para a seleção de trabalhadores ou buscar os mesmos perfis de profissionais com que eram acostumadas a se deparar para obter determinado rendimento.

Desse cenário descrito é que surge a relevância em identificar e discutir quais as potencialidades e características que têm apresentado os profissionais das últimas gerações (denominadas Y e Z, conforme supracitado) para que se possa contribuir com as empresas modernas na qualificação de seus serviços, especialmente a partir dos traços de liderança que esses sujeitos apresentam em detrimento da geração a que pertencem.

As pesquisas no âmbito das organizações têm crescido na medida em que se notam as necessidades de adaptação ao contexto contemporâneo e suas demandas. Autores como Gilioli & Argenta (2020); Miranda, Bertocchi & Gonçalves (2015); Rech, Viêra & Anschau (2017); Cavazotte, Lemos & Viana (2012) entre muitos outros que embasaram este trabalho, já notaram a pertinência e a importância de investigar as novas gerações no mercado de trabalho atual e desenvolveram seu estudo nessa vertente.

Poder contribuir com a área de Administração, proporcionando novas reflexões e constatações a partir de pesquisa e realização de entrevistas em diferentes organizações, de grande e pequeno porte, torna o estudo que aqui se propõe relevante em mais de um aspecto. Ter a percepção do que constitui o profissional que deseja integrar a companhia e de que forma ele pode contribuir para o seu crescimento, especialmente ao apresentar espírito de liderança, oferece segurança ao mercado de trabalho atual na organização de sua equipe.

De forma mais específica, como profissional já atuante em organizações e, atualmente, como estudante da área, torna-se crucial o que aqui se propõe, uma vez que a investigação sobre como estão constituídos os profissionais que se apresentam ao mercado de trabalho atualmente e de que forma as características das gerações Y e Z podem contribuir para o avanço das organizações empresariais constitui aspecto relevante. Desenvolver o presente estudo constitui um diferencial na trajetória acadêmica, oportunizando constatações relevantes para o cenário do mercado moderno. Da mesma forma, as conclusões têm a contribuir significativamente com a

sociedade de forma geral, uma vez que, tanto os sujeitos que desejam ingressar no mercado de trabalho poderão se sentir mais acolhidos em suas especificidades e potencialidades; quanto as organizações poderão se sentir mais aptas a (re)organizarem-se incluindo esses sujeitos em setores que podem alavancar a produtividade. As organizações e os sujeitos, trabalhando de forma qualitativa, e a sociedade como um todo são beneficiados.

Para tanto, este trabalho apresenta, na sequência, uma discussão do referencial teórico, com base nas pesquisas realizadas sobre os assuntos que envolvem o problema de pesquisa e que contribuem para as constatações a que se pretende chegar. Na seção subsequente, apresenta-se a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa, com o detalhamento do processo de coleta de dados e dos sujeitos envolvidos, bem como a apresentação de um cronograma com as etapas que constituem este estudo. Após, segue apresentada a discussão dos resultados a partir da análise do que foi possível compreender do que se obteve na pesquisa e, por fim, a conclusão a que chegou o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A temática abordada pelo presente estudo e a investigação delineada ao longo da pesquisa incluem assuntos específicos relevantes para a discussão e que contribuíram, posteriormente, para a conclusão a que se chegou após a análise dos dados. Dessa forma, o primeiro exercício realizado no estudo, foi a busca por estudos anteriores, que já tenham constatado elementos importantes para o que se pretendia investigar.

2.1 EMPRESAS DO SÉCULO XXI E A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Torna-se praticamente inverossímil delinear um percurso histórico do mercado de trabalho sem mencionar o importante marco da Revolução Industrial. A linha do tempo da discussão inicia no final do século XVIII. Embora o objetivo não seja deter-se às características desse cenário de abertura, é indiscutível o quanto a Primeira Revolução Industrial mudou o paradigma mundial e acelerou o processo de produção que, antes, era exclusivamente artesanal.

A partir do século XIX, com a denominada Segunda Revolução Industrial, os avanços não se limitaram apenas à tecnologia, atingindo, especialmente, o âmbito geográfico, ampliando-se para outros países, para além da Inglaterra.

De lá para cá, as transformações foram constantes e significativas. Lima, Rocha & Waldman (2020) elucidam que, no meio do percurso, alguns historiadores consideram ter ocorrido a Terceira Revolução Industrial (segunda metade do século XX). Dessa forma, conforme apresentam os autores, a Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, “tende a ser totalmente automatizada a partir de sistemas que combinam máquinas com processos digitais” (LIMA, ROCHA & WALDMAN, 2020, p.9).

Ao passo que a sociedade se transforma e recebe novas características para as organizações sociais, o mesmo ocorre, inevitavelmente, com o mercado de trabalho. Uma vez que surgem novos recursos e tecnologias, torna-se indispensável que as empresas se apropriem do que há de novo e, na maioria das vezes, do que há de facilitador para o avanço nas produções.

Dessa forma, as empresas do século XXI configuram-se pela incessante adaptação aos cenários que se apresentam, com a busca constante da inclusão do que há de novo e qualificador para aquilo a que se propõe desenvolver. Ao passo que novos recursos surgem; surge, também, a necessidade de adaptações internas em âmbito corporativo, de modo a qualificar a equipe trabalhadora para atuar frente aos novos mecanismos, aliando a atuação profissional e os recursos de trabalho em prol da produtividade e do avanço nos resultados organizacionais.

Se essa tem sido uma das características das empresas contemporâneas, por conseguinte, um dos setores mais relevantes de uma organização, a área de Gestão/Recursos Humanos (RH), responsável pela gestão estratégica de pessoas, depara-se com diferentes fatores a serem considerados no que diz respeito aos seus funcionários. Nesse sentido, surge a necessidade de um olhar que abranja desde as perspectivas contemporâneas de gestão de pessoas, até as características pessoais e profissionais dos sujeitos oriundos da sociedade do século XXI, com vistas a identificar de que forma esses profissionais podem ser aliados aos avanços sociais e do mercado de trabalho, contribuindo qualitativa e significativamente para a empresa à qual prestam seus serviços.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS TRADICIONAIS X TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Embora o termo “Gestão de Pessoas” possa ser considerado moderno, a função exercida por esse setor em uma organização surgiu há muitos anos, especialmente da necessidade de “garantir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas estratégicas de organizações em seus ambientes de competição” (MASCARENHAS, 2020, p.10). A partir disso, o objetivo era o de “promover o alinhamento dos interesses e dos comportamentos dos indivíduos com essas demandas” (MASCARENHAS, 2020, p.11).

Dionisio (2011) elucida que, na trajetória das relações de trabalho dentro das organizações e da evolução da área dos Recursos Humanos, o setor de gestão de pessoas “deixou de ser apenas um órgão legalista denominado de Departamento Pessoal para tornar-se responsável pela transformação do capital humano dentro das organizações” (DIONISIO, 2011, p.13).

Mascarenhas (2020), ao interpretar, em um de seus estudos, a evolução dos conceitos, teorias e críticas em gestão estratégica de pessoas, constatou que, pensar em um modelo de gestão universalmente adequado é uma visão tradicional que recebe, contemporaneamente, muitas críticas. Apesar de os modelos de gestão adotados pelas empresas serem influenciados por uma série de fatores históricos, temporais e sociais, cada vez mais tem se desconstruído essa concepção, especialmente em detrimento da realidade multifacetada com a qual, de forma crescente, as organizações se deparam.

Nesse sentido, o pesquisador organizou seu trabalho apresentando concepções contemporâneas relevantes para a organização do setor de Gestão de Pessoas em uma organização. Para ele, uma atuação estratégica do setor de Recursos Humanos (RH) precisa realizar o diagnóstico das condições de negócio; desenvolver um planejamento estratégico de pessoas; planejar as atividades e processos de gestão de pessoas, chamado de Planejamento Tático e realizar o acompanhamento e avaliação das políticas de RH.

Nos últimos anos, a sociedade tem sido exposta a transformações consideráveis em todos seus âmbitos, e os avanços tecnológicos podem ser considerados os que interferem diretamente nos diferentes setores sociais. No que diz respeito às organizações, emerge a necessidade da busca por “novas maneiras de gerir pessoas para melhorar o desempenho dos profissionais, a satisfação dos clientes, bem como alcançar os objetivos e o sucesso da organização” (DIONISIO, 2011, p.14).

Ademais, ao colocar em comparação as tendências tradicionais e contemporâneas do setor de gestão de pessoas, torna-se inevitável considerar o cenário pós-pandemia, uma vez que, conforme aponta Maia (2022), foram muitas as mudanças no campo do trabalho corporativo e “as velhas máximas não mais se aplicam ao contexto atual. As relações de trabalho e a forma de trabalhar foram significativamente modificadas. Como principais mudanças no cenário trabalhista pós-pandemia, Maia (2022) destaca o trabalho remoto, mais conhecido como *home office*; o uso de inteligência artificial para seleção de candidatos a novos cargos; o uso de algoritmos para agilizar a movimentação de colaboradores; reuniões virtuais de equipe; entrevistas de emprego *online*, entre outras.

Ao compreender os avanços e modificações que se sucederam no âmbito dos recursos humanos dentro das organizações, nota-se a relevância em se considerar, cada vez mais, as novas demandas que se apresentam a essa área no decorrer do tempo, seja em detrimento das transformações de cenário social, seja como forma de adaptação aos sujeitos que, conseqüentemente, moldam-se aos diferentes cenários, constituindo gerações diferentes a cada passagem de década. Esse último fator, de modo específico, precisa ser ponderado, uma vez que os trabalhadores são os responsáveis pelo bom desenvolvimento corporativo, influenciando tanto em nível interno/ organizacional, quanto externo/social.

2.3 OS DIFERENTES PERFIS DE PROFISSIONAIS DAS GERAÇÕES “Y” E “Z”

Alicerçando-se no percurso histórico que se buscou delimitar até o momento, fica evidente a missão das empresas em administrar diferentes cenários e, conseqüentemente, diferentes sujeitos que são, de certa forma, produtos desses meios. Gilioli & Argenta (2020) buscaram compreender as principais características das gerações contemporâneas, denominadas geração “Y” e geração “Z”, identificando seus perfis profissionais, uma vez que são essas as gerações que dominam o mercado de trabalho moderno.

No estudo, os autores constataram, também com base em pesquisa bibliográfica, que a geração Y, teria surgido no contexto da era digital, presenciando mudanças na família tradicional. Para Oliveira (2009), essa geração vive, dentre outros cenários, a democracia, o crescimento econômico e a liberalidade na política. No âmbito organizacional, Gilioli & Argenta (2020) apontam que os sujeitos “Y” “têm a tendência de se preocuparem mais de forma individualizada com seu crescimento pessoal do que com o crescimento e gestão saudável das empresas” (GILIOLI & ARGENTA, 2020, p. 163). Nesse sentido, há a tendência desses indivíduos acabarem embaralhando a vida pessoal com a profissional.

Bevilacqua et.al (2016), ao analisarem o perfil das gerações no mercado de trabalho, constaram que a geração Y possui como característica marcante a agilidade, a busca por novos conhecimentos, capacidade de iniciativa e contribuição significativa para a produtividade, destacando-se na proatividade. Em contrapartida, é a geração que mais revelou rotatividade nas empresas, uma vez que busca sua busca por *status*

muitas vezes entra em conflito com os objetivos da organização à qual está prestando seus serviços.

A geração Z, por sua vez, é uma geração composta por sujeitos que, em sua maioria, ainda estão em sua trajetória acadêmica, tendo pouquíssima experiência profissional. Apesar disso, estudiosos já conseguiram identificar características comuns entre esses indivíduos. Nardi et.al. (2016) destacam a relação estreita desses sujeitos com o universo das mídias digitais (televisão, *videogame*, redes sociais...), fazendo com que se caracterizem por fazer paralelamente diversas atividades de forma automática. Em decorrência disso, também, os membros dessa geração não têm desenvolvida a capacidade de filtrar e selecionar as informações que recebem, uma vez que elas chegam de forma numerosa e a todo momento. Outra consequência que a geração Z, por ser fruto da geração tecnológica avançada, tem apresentado, são os problemas de interação social.

A respeito dessa geração, Bevilacqua et.al (2016) alegaram que essa é uma geração que, por vir de uma sociedade em que há demasiada liberdade de escolha, espera poder escolher onde trabalhar, utilizando a tecnologia como estratégia de fuga para as regras tradicionais das organizações e integração da vida profissional à vida doméstica e social. Identifica-se, nesse perfil, o desafio de moldar o comportamento, tornando esses sujeitos mais maleáveis, fazendo-os, principalmente, notar claramente as diferenças entre o mundo empresarial e o mundo digital, sendo que o primeiro exige a articulação das relações interpessoais e das demandas de trabalho, diferente do segundo em que as informações são de livre acesso e não é necessário lidar com pessoas a todo momento, podendo, inclusive, ignorá-las quando desejado.

Mesmo que a geração Z ainda não esteja significativamente integrando o mercado de trabalho atual, estudiosos como os mencionados anteriormente, que têm dedicado suas pesquisas às relações entre as gerações contemporâneas e as organizações, arriscam afirmar que haverá um conflito entre ambas, em decorrência, especialmente, do inevitável choque cultural entre elas. Esse conflito já tem sido responsável pela necessidade de modificações na maneira tradicional com que muitas empresas ainda resistem em trabalhar e assim será de modo mais urgente quando a geração Z chegar em massa ao cenário trabalhista contemporâneo.

Por esse motivo, já se coloca como urgência que o setor empresarial busque qualificar o âmbito de gestão estratégica de pessoas, lançando um olhar atento aos perfis de trabalhadores com os quais têm se deparado e com os quais ainda irão se deparar, com o intuito de articular qualitativamente seus interesses relacionados à produtividade e contribuição social, aos serviços que os sujeitos contemporâneos têm a oferecer de acordo com as características que os configuram enquanto trabalhadores de uma corporação.

Nesse sentido, surgem as teorias de gestão de pessoas aplicáveis às novas gerações, que têm considerado, especialmente, a gestão por competências, adequando-se ao cenário social moderno. A Gestão por Competências tem sido a de maior destaque justamente por considerar a dimensão do desenvolvimento individual dos trabalhadores, aspecto relevante no cenário organizacional contemporâneo. Outras teorias também são consideradas, conforme apresentado por Mascarenhas (2020), como, por exemplo, a Gestão das Mudanças, o *Balanced Scorecard* e a Gestão da Diversidade.

Para a discussão que aqui se apresenta, seguem abordadas a Gestão por Competências e a Administração de Talentos e do Capital Intelectual, por serem propostas que vão ao encontro dos objetivos de pesquisa já delimitados.

2.4 TEORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS APLICÁVEIS ÀS NOVAS GERAÇÕES

Dionisio (2011, p.299) elucida o fato de que “as organizações vêm se desenvolvendo e inovando nas formas de atuar e organizar o comportamento de seus colaboradores, ou seja, suas competências.” Com base no que foi apresentado e discutido até o momento, torna-se possível afirmar que seria, até mesmo, uma consequência das mudanças que se apresentam com a chegada de novas gerações ao contexto do mercado de trabalho. Por esse motivo, a gestão por competências tem sido uma vertente de grande importância para o setor de Recursos Humanos das organizações.

2.4.1 Gestão por Competências

De acordo com Brandão & Bahry (2005), o objetivo de uma gestão por competências é o de gerenciar as lacunas presentes na organização, buscando

“reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.179).

Ao apresentar a proposta de gestão por competências, Dionisio (2011) ilustra que o que resulta na concepção de competência é a junção de diferentes elementos que englobam valores, capacidades e qualidades, habilidades e conhecimento, atitudes, recursos, condições e ações/resultados.

Nesse sentido, algumas atitudes e saberes se tornam necessários para a formação de competências em uma organização: a) saber ser; b) saber mobilizar; c) saber comunicar; d) saber aprender; e) saber comportar-se; f) saber assumir responsabilidades; g) ter visão estratégica. (DIONISIO, 2011, p.302).

Martins & Flink (2017), ao estudarem as competências para gerenciar diferentes gerações, de forma mais específica, constataram que, ao identificarem as gerações que constituem sua força de trabalho, bem como as que estão adentrando a organização e, ainda, as que estão por vir, as empresas conseguem promover o aperfeiçoamento, o desenvolvimento e a integração dos profissionais em prol da produtividade organizacional.

No que diz respeito às competências gerenciais e de liderança, que interessam de maneira particular ao presente estudo, diversos autores têm debruçado seus estudos nessa perspectiva, dada a obsessão que tem surgido por parte das organizações ao notarem a eficácia da contratação de sujeitos que apresentam tais competências. Dunzer (2009), por exemplo, constatou que aspectos como o trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e busca por desafios têm configurado as competências de liderança mais importantes.

Como resultado de seus estudos, Martins & Flink (2017) evidenciaram algumas das competências que estão ligadas à liderança e que precisam ser consideradas pela gestão, destacando, especialmente a motivação, a capacidade de solução de conflitos, a comunicação, o autoconhecimento e conhecimento dos outros.

A proposta de gestão por competências tem se apresentado eficiente e eficaz no cenário contemporâneo e parece ser um modelo adequado a ser utilizado pela gestão de pessoas organizacional, considerando, especialmente, a chegada de novas

gerações ao contexto trabalhista. Brandão & Bahry (2005), atrelam, inclusive, a eficiência das organizações à sua capacidade de “desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais” (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.189). Para os autores, a opção pela metodologia de gestão por competências decorre

sobretudo pelo interesse por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades consideradas essenciais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade. (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p.189).

Uma vez que a delimitação dos perfis das novas gerações constitui fator importante para a organização corporativa, a gestão por competências pode, de fato, ser uma aliada para que as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, identifiquem as competências de seus trabalhadores, especialmente as relacionadas à liderança, para que possam uni-las aos seus objetivos de produção.

2.4.2 Administração de talentos e do capital intelectual

Em um cenário social em que, cada vez mais, tem-se discutido sobre os aspectos socioemocionais dos indivíduos, a proposta de administração de talentos dentro das organizações volta seu olhar nesse sentido. Conforme apresenta Dionisio (2011),

na gestão de talentos, as pessoas não são percebidas exclusivamente como recursos colocados à disposição da empresa. Além disso, são cuidadas como elementos fundamentais que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado, são a sua vantagem competitiva, mas com toda a complexidade que envolve os seres humanos. (DIONISIO, 2011, p.200).

Já na perspectiva do capital intelectual, o conhecimento apresentado pelos sujeitos é considerado um fator de produção, capital (intelectual) de pessoas e das organizações. Ao abordar esse tipo de gestão organizacional, Dionisio (2011) afirma que “a transformação do conhecimento em capital intelectual depende diretamente de uma boa gestão para que, a partir das pessoas, o conhecimento possa se transformar em capital organizacional” (DIONISIO, 2011, p.204).

Ao ser capaz de conciliar a gestão de talentos e de capital intelectual, as empresas conseguem beneficiar-se daquilo que seus funcionários têm a oferecer, tanto

enquanto sujeitos profissionais, quanto como pessoas em suas individualidades. Nesse sentido, se as gerações contemporâneas têm mostrado muito mais diferenças que semelhanças em seus perfis, se a gestão de pessoas que as recebe no mercado de trabalho estiver apta a identificar e articular suas especificidades, os objetivos empresariais podem ser atingidos, deixando satisfeitos tanto os profissionais envolvidos, que terão seus talentos e conhecimentos explorados e valorizados; quanto a própria organização, que verá acontecer da melhor forma sua proposta de trabalho, ganhando, inclusive, reconhecimento social.

Por fim, no que se relaciona à atuação do profissional de RH, Rech, Viêra & Anschau (2017) constatam que

o profissional de RH precisa atuar na condição de agente facilitador e compreender que nesse ambiente dinâmico e competitivo, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos das organizações e que o capital financeiro deixou de ser o agente mais importante, cedendo lugar ao conhecimento, fazendo com as que pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas empresas e organizações (RECH, VIÊRA & ANSCHAU, 2017, p.32)

É notável, nesse sentido, o surgimento e a relevância de novos estudos e, a partir deles, de novas teorias, como as que aqui se apresentaram, que se detêm a contribuir com a gestão das empresas e as demandas que se apresentam com as mudanças no cenário social.

2.5 POTENCIALIDADES DAS NOVAS GERAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Cavazotte, Lemos & Viana (2012) dedicaram seus estudos à compreensão das características manifestadas pelos sujeitos da geração Y em relação ao mercado de trabalho. Dentre suas constatações, de forma geral, apontaram o fato de que são grandes e numerosas as transformações decorrentes da chegada dessa geração às organizações.

Fossati, Pauli & Tomasi (2020) ao estudarem a motivação, a satisfação e as vivências no trabalho por parte da geração Y, constaram algo importante para as organizações: os sujeitos da geração Y costumam ter ciência de que o desenvolvimento profissional é o segredo para o sucesso. Nesse sentido, os pertencentes à essa geração apresentam potencialidades a serem consideradas no âmbito empresarial: buscam sempre mais conhecimento, querendo sempre saber

mais; costumam ser flexíveis; trabalham com diversão; tendem a ser multitarefas, especialmente por estarem acostumados a receber estímulos simultâneos e conseguir lidar muito bem com eles sem perder o rendimento; são influentes e questionadores.

Rech, Viêra & Anschau (2017) denominaram “nativos digitais” os pertencentes à geração Z, especialmente devido ao fato de que, a partir de suas pesquisas, identificaram que “os inúmeros traços comportamentais dos indivíduos da Geração Z estão estritamente relacionados com seu convívio com a internet e as novas tecnologias de comunicação” (RECH, VIÊRA & ANSCHAU, 2017, p.162).

A relação dos sujeitos dessa geração com a facilidade e a velocidade com que conseguem acessar informações a qualquer momento constitui, ao mesmo tempo, fator positivo e negativo para as instituições às quais prestam seus serviços. Os mesmos autores constataram que os trabalhadores da geração Z tendem a desejar tudo a seu tempo, com ânsia de rápida progressão na carreira. Em contrapartida, essa agilidade e facilidade na relação com as tecnologias de comunicação, pode constituir, também, uma potencialidade no âmbito empresarial, uma vez que podem buscar soluções para possíveis problemas com conhecimento de maior número de possibilidades (recursos, aplicativos, estratégias) e de forma mais ágil, por sua estreita relação com a tecnologia.

Inácio (2014), identificou em seu estudo a respeito da geração Z, algumas potencialidades que precisam ser consideradas pela Gestão de Pessoas, como, por exemplo, o fato de que há, por parte dos sujeitos dessa geração, a busca por um equilíbrio entre os anseios profissionais e pessoais, em que buscam aliar o trabalho com os valores que pregam em sua vida particular. Além disso, também foram destacadas outras características como fácil adaptabilidade à mudanças, grande potencial dinâmico e proatividade elevada.

A geração Z, conforme constataram Rech, Viêra & Anschau (2017), é uma geração que traz inúmeros desafios para a área empresarial de Recursos Humanos, tornando necessária uma quebra de paradigmas para que se alcance sua integração.

No que diz respeito à chegada das gerações Y e Z ao mercado de trabalho e às especificidades que os sujeitos de cada uma delas apresenta, pode-se afirmar, conforme concluíram Rech, Viêra & Anschau (2017), que essas gerações colocam para a Gestão de Pessoas, como chave para o sucesso a aprendizagem contínua, o

investimento constante no autodesenvolvimento, com o intuito de liderar e acompanhar as mudanças do mundo.

Todos as vertentes discutidas até o momento conduzem à compreensão das mudanças que têm surgido no mercado de trabalho e de que forma as empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, conseguem se moldar para receber os sujeitos pertencentes às novas gerações, com suas peculiaridades e características, desenvolvendo a habilidade de identificar aquelas que podem vir a contribuir para o bom andamento das atividades industriais.

Para contribuir com a identificação de tais aspectos, o presente estudo organizou-se metodologicamente conforme segue explicitado na seção seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, seguem descritas as etapas que foram adotadas para conduzir a presente pesquisa, detalhando os caminhos percorridos para alcançar os objetivos propostos. Nessa seção, seguem apresentados o tipo de pesquisa, a abordagem metodológica, as técnicas de coleta de dados e métodos de análise utilizados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa de um lado de natureza qualitativa, de nível exploratório; de outro, quantitativa, de cunho descritivo, pois a análise dos resultados foi feita a partir das respostas obtidas na aplicação de entrevista a um grupo de gestores empresariais e de um questionário a outros dois grupos participantes – um de indivíduos pertencentes à geração Y e outro dos pertencentes à geração Z, utilizando-se, como estratégia, o estudo qualitativo genérico, o levantamento e a pesquisa documental. Günther (2006), ao discutir as pesquisas qualitativa e quantitativa, elucida que, na primeira, a realidade social é vista como construção e atribuição social de significados, tendo como ênfase o caráter processual e a reflexão a respeito dos fenômenos estudados; já na segunda, uma amostra representativa asseguraria a possibilidade de uma generalização de resultados, tendo como ênfase, assim, o processo indutivo, partindo de elementos individuais para chegar a hipóteses.

De acordo com Manzato & Santos (2012), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por não poder ser mensurada na relação universo-amostra, embora sua aplicabilidade tenha auxiliado as pesquisas quantitativas. Na perspectiva desse tipo de pesquisa, conforme elucida Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre, sendo analisado numa perspectiva integrada, partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação. Segundo a autora,

o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. (GODOY, 1995, p.21)

Aliada à pesquisa qualitativa, a pesquisa de nível exploratório tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar hipóteses ou conceitos com investigações de pesquisa empírica. Esse tipo de pesquisa, aponta Gil (2008),

envolve, comumente, um levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Segundo o autor

pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis [...]. O produto deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008, p. 27).

Dentre as possibilidades de estratégias previstas na pesquisa qualitativa e exploratória, para que se alcançassem os objetivos do estudo delineado, optou-se, paralelamente, pela pesquisa documental e pelo levantamento de dados, ambos definidos por Gil (2002). Primeiramente, vale destacar a estrita relação que há entre a pesquisa bibliográfica e a documental, sendo que a diferença essencial entre ambas, conforme aponta Gil (2002) é natureza das fontes. Para ele, “(...) na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.” (GIL, 2002, p. 46). O autor discute, ainda, as vantagens de se utilizar esse tipo de pesquisa, afirmando que

a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há de se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. (GIL, 2002, p.46)

Dessa forma, toda a discussão já apresentada até o momento é essencial para que se construa um percurso histórico relacionado à temática que se propõe e para que se compreenda o que já existe de material e de pesquisas realizadas no mesmo âmbito. Aliado à pesquisa documental, notou-se a necessidade de dar sequência ao estudo por meio do levantamento de dados, de modo a enriquecer os resultados que serão apresentados.

Gil (2002) caracteriza o levantamento como uma pesquisa que se configura

(...) pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, p.50)

Sobre as vantagens que esse tipo de estudo apresenta, o autor destaca o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a quantificação. Nesse sentido, essas estratégias foram úteis para a pesquisa desenvolvida na medida em

que permitiram que fossem formuladas hipóteses para responder ao problema de pesquisa a partir de informações coletadas com os sujeitos envolvidos.

Por essas características apresentadas, este trabalho também se enquadra no que se determina como pesquisa descritiva que, segundo Triviños (1987) é o tipo de pesquisa que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Considerando a importância e a necessidade da aplicação de um pré-teste do questionário aplicado como instrumento de coleta de dados, foram selecionados alguns indivíduos que pudessem contribuir com essa fase da pesquisa, respondendo a uma versão preliminar do questionário oficial. Opus (2018) indica que essa aplicação é fundamental para a eficiência e a eficácia da pesquisa, uma vez que contribui para que se constate a boa organização das questões de modo a atingir o objetivo do estudo que está sendo desenvolvido. Para isso, tornou-se necessária a seleção de uma pequena amostra do público-alvo já definido.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes deste estudo integraram três grupos diferentes – de gestores de empresas, de sujeitos pertencentes à geração Y e de sujeitos pertencentes à geração Z. A ideia inicial era de que os grupos fossem compostos por cinco gestores empresariais, trinta participantes pertencentes à geração Y e trinta pertencentes à geração Z, constituindo um corpo de aproximadamente sessenta e cinco participantes no total. Entretanto, no desenvolvimento da pesquisa, obtiveram-se grupos constituídos por sete gestores, quatorze sujeitos pertencentes à geração Y e oito pertencentes à geração Z.

Oliveira (2001) diferencia os tipos de amostras elucidando que há duas classificações para as amostragens de uma pesquisa, sendo a amostragem probabilística e a amostragem não probabilística. A primeira, segundo a autora, seria “aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (OLIVEIRA, 2001, p.2). Já a segunda, para ela, seria “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo” (OLIVEIRA, 2001, p.2). Nesse caso, pode-se afirmar que, de acordo com o que é proposto por Oliveira (2001) e, ainda, por Opus (2018), a amostra deste estudo definiu-se como não probabilística, uma vez que houve uma seleção

prévia de um público determinado, mas não foi possível obter uma lista completa e atualizada de todos os sujeitos que se enquadram nos grupos estudados. A amostra não probabilística é definida, por fim, como “aquela em que a coleta é baseada em critérios definidos previamente, em que nem todos do universo de pesquisa têm a mesma chance de ser entrevistados” (OPUS, 2018).

Para constituir o primeiro grupo de pesquisa, optou-se por envolver cinco gestores de empresas – cujos segmentos foram identificados de acordo com a disponibilidade para responder à pesquisa. Esses gestores, por sua vez, deveriam estar atuando em instituições empresariais com sede nos municípios de Caxias do Sul ou Farroupilha, ambos situados no estado do Rio Grande do Sul.

Caxias do Sul, conforme descrita pelo site da Prefeitura do município, é um município da Serra Gaúcha, constituída por 523.716 moradores (IBGE, 2021), o que a consolida como sendo o segundo maior município do Rio Grande do Sul em número de habitantes e em importância econômica. Segundo o *site* do município,

As indústrias caxienses fabricam desde pequenas peças até ônibus e caminhões. Importância econômica que trouxe reflexos também para os setores de comércio e serviços, que se tornaram referência para toda a Serra Gaúcha (PREFEITURA DE CAXIAS DO SUL).

Farroupilha, por sua vez, é um município de 73.758 habitantes (IBGE, 2020), considerado, segundo o site da Prefeitura Municipal, berço da Imigração Italiana no Rio Grande do Sul e a Capital Nacional do Moscatel. No ramo empresarial, possui cerca de 3.948 empresas ativas, que englobam os mais diversos setores comerciais, destacando-se as metalúrgicas, o polo coureiro-calçadista e de malhas. Além disso, o município é conhecido pelo turismo religioso, em razão do Santuário de Nossa Senhora de Caravaggio que atrai, anualmente, cerca de 100 mil pessoas em sua tradicional romaria que costuma acontecer em 26 de maio de cada ano.

A entrevista, que constituiu a primeira parte da coleta de dados, conduzida com os gestores, teve como objetivo, além de ter uma visão externa sobre as gerações em questão para constatar de que forma o mercado de trabalho tem percebido as demandas e manifestações da chegada delas às empresas, verificar quais têm sido as exigências desses gestores aos sujeitos das gerações em questão. Nesse sentido, foram buscadas respostas que permitissem traçar um perfil esperado, no que diz respeito às características, à postura e, principalmente, aos aspectos de liderança que permitem que esses sujeitos atuem como bons líderes no contexto empresarial. A

partir disso, foi possível responder ao problema de pesquisa a que se propôs este estudo, evidenciando quais as competências e habilidades que o mercado de trabalho pode esperar dos sujeitos pertencentes às gerações Y e Z em termos de liderança.

Para constituir o segundo grupo de pesquisa, cuja ideia era que fosse composto por trinta respondentes, os sujeitos que responderam ao questionário deveriam ter nascido entre os anos de 1981 a 1996, geração denominada Y, ou seja, que tivessem entre 28 a 43 anos. Esse grupo, em razão da faixa etária, já integra o mercado de trabalho e, com a permissão de suas empresas, responderam ao questionário enquanto empregados, funcionários que exercem diferentes funções dentro do mercado de trabalho. As empresas eleitas para a aplicação do questionário aos funcionários também deveriam estar localizadas no município de Farroupilha ou Caxias do Sul, cujos segmentos não foram definidos, uma vez que a prioridade era a disponibilidade do sujeito em participar da pesquisa.

Por fim, o terceiro grupo de pesquisa também tinha como delimitação inicial ser constituído por outros trinta sujeitos, nascidos entre os anos de 1997 a 2010, ou seja, que tivessem de 14 a 27 anos, pertencentes à geração denominada Z. Nesse caso, os participantes poderiam tanto já ter ingressado no mercado de trabalho quanto ainda estarem frequentando a Educação Básica ou o Ensino Superior. Dentro desse grupo, pretendeu-se intercalar entre todas as possibilidades, justamente para que se pudesse traçar um perfil daqueles que ainda não atuam profissionalmente, ou seja, os indivíduos dessa geração que, pela sua faixa etária, ainda são estudantes; e daqueles que já possuem alguma experiência, ou seja, maiores de 18 anos, que já concluíram o Ensino Médio e podem estar atuando profissionalmente dentro de qualquer função, em uma empresa. Os indivíduos cuja participação foi solicitada também eram estudantes ou trabalhadores tanto do município de Farroupilha, quanto de Caxias do Sul, considerando que ambos os municípios integram o campo de pesquisa deste estudo.

O questionário, por sua vez, respondido pelo segundo e terceiro grupos, foi aplicado de forma virtual, via *Google Forms*. A colaboração para esse instrumento de coleta de dados foi solicitada por meio de mensagem eletrônica. Para que a pesquisa pudesse ser eficaz, foram enviados questionários tanto para sujeitos que já estavam atuando em empresas do município de Farroupilha ou Caxias do Sul, quanto para sujeitos que ainda estivessem estudando e ainda não tivessem ingressado no

mercado de trabalho. Para tanto, foram contatadas, previamente, empresas e escolas/universidades selecionadas para solicitar a permissão da realização da pesquisa, bem como o contato dos sujeitos que pudessem estar envolvidos no estudo.

Esse questionário objetivou identificar competências e habilidades que o mercado de trabalho pode esperar dos sujeitos pertencentes às gerações Y e Z em termos de liderança, bem como a percepção que os mesmos têm a respeito das organizações em que atuam ou que pretendem atuar. Para tanto, o critério de inclusão foi que os respondentes tenham nascido entre 1981 a 1996 (geração Y) e entre 1997 a 2010 (geração Z), o que automaticamente criou o critério de exclusão que engloba sujeitos que tenham nascido em anos que não estão compreendidos no período mencionado.

Sendo assim, a Tabela 3 busca elucidar os pré-requisitos dos participantes da pesquisa, definindo, também, os grupos a serem pesquisados.

Tabela 3 – Perfis dos participantes do estudo

Perfis dos participantes do estudo		
Gestores de empresas (7 participantes)	Sujeitos da geração Y (14 participantes)	Sujeitos da geração Z (8 participantes)
<ul style="list-style-type: none"> • Ter disponibilidade para entrevista; • Atuar como gestor em uma empresa dos municípios de Farroupilha ou Caxias do Sul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter disponibilidade para responder ao questionário; • Ter idade de 28 a 43 anos; • Estar atuando como funcionário de uma empresa de qualquer segmento, nos municípios de Farroupilha ou Caxias do Sul 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter disponibilidade para responder ao questionário; • Ter idade de 14 a 27 anos; • Estar, preferencialmente, cursando o Ensino Médio ou Curso Superior, ou atuando como funcionário em uma empresa dos municípios de Farroupilha ou Caxias de Sul.

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

3.3.1 Instrumento para coleta de dados: questionário

O questionário é um instrumento de coleta de dados composto “por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses [...]” (GIL, 2008, p. 121).

Segundo o autor, um questionário pode ser organizado contendo três tipos de questões: fechadas, abertas e dependentes. Nas questões abertas, os sujeitos que estão respondendo ao questionário oferecem suas próprias respostas, enquanto nas questões fechadas, solicita-se que os respondentes escolham uma alternativa dentre as que são oferecidas como resposta. As questões dependentes, por sua vez, são aquelas que estão interligadas umas às outras e só são passíveis de serem respondidas se houver compreensão do contexto.

A coleta dos dados da presente pesquisa foi desenvolvida em empresas selecionadas, de pequeno e grande porte em relação ao quadro de funcionários, dos municípios de Farroupilha e Caxias do Sul, conforme supracitado, cujos segmentos serão apresentados posteriormente, uma vez que essa informação dependeu do aceite dos participantes; e em escolas/universidades da mesma região. Como meio de coleta, foi utilizada a entrevista – para um grupo de gestores empresariais – e a aplicação de um questionário *online*, com a utilização da plataforma *Google Forms* – para os dois grupos de indivíduos (os pertencentes à geração Y e os pertencentes à geração Z). Foram aplicados questionários diferentes para os grupos de pesquisa, sendo um grupo de questões para a entrevista realizada com os gestores (Apêndice A) e um para os sujeitos pertencentes a cada uma das gerações Y e Z (Apêndice B).

O questionário foi elaborado pelo autor da pesquisa, tendo em vista a obtenção de informações necessárias para que se pudesse delinear um resultado expressivo e que atendesse ao objetivo proposto inicialmente. As questões elaboradas levaram em consideração as constatações do referencial teórico construído, bem como o problema de pesquisa que se apresentou a partir da temática selecionada para o trabalho.

Para o grupo de gestores, a entrevista esteve organizada de forma estruturada, sendo composta por vinte e uma perguntas. Dessas, dezoito eram fechadas, com opções de múltipla escolha, com possibilidade de acréscimo de informação – a partir da utilização da opção “outros” –, e três eram com respostas de “sim” ou “não” com justificativa. Tanto para o grupo da geração Y, quanto para o grupo da geração Z, o questionário foi estruturado e composto por treze questões de múltipla escolha, com possibilidade de acréscimo de informação – a partir da utilização da opção “outros”, para identificação de informações específicas, relacionadas especialmente ao perfil desses sujeitos, com questões que auxiliassem, especialmente, na constatação de

traços e posicionamentos de liderança, para posterior análise e constatação de suas potencialidades para o mercado de trabalho atual. Considerando que alguns sujeitos da geração Z poderiam, ainda, não estar atuando no mercado de trabalho por não terem concluído a Educação Básica ou estarem se dedicando apenas ao Ensino Superior, constou, no início do questionário a ser respondido pelo grupo, a observação que solicitava que respondessem às perguntas levando em consideração seu conhecimento prévio sobre empresas (de pequeno ou grande porte), buscando colocar-se na posição e perspectiva de trabalhadores, considerando nesse caso, especialmente, suas expectativas para o momento em que ocupariam lugar nos espaços organizacionais.

3.3.2 Instrumento para coleta de dados: entrevista

O instrumento de coleta de dados elaborado para aplicação aos gestores empresariais foi um questionário, mas que, diferentemente do aplicado aos grupos de indivíduos das gerações Y e Z, que ocorreu de forma *online*, por meio de formulário, aconteceu em formato de entrevista.

Marconi & Lakatos (2021) elucidam que muitos autores consideram a entrevista como sendo o instrumento de excelência da investigação social. Em relação aos objetivos da realização de uma entrevista, as autoras elencam que podem ser para a averiguação dos fatos, determinação das opiniões sobre os fatos, determinação de sentimentos, descobertas de planos de ação, conduta atual ou do passado, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, condutas ou sistemas.

A partir disso, as mesmas autoras apresentam os tipos de entrevista, sendo a padronizada ou estruturada – em que há um roteiro a ser seguido –; a não padronizada ou não estruturada – em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver as perguntas de acordo com a demanda da situação – podendo ser focalizada (há um roteiro e o entrevistador tem a liberdade de incrementá-lo no decorrer da entrevista), clínica (as perguntas são organizadas a partir de um estudo); ou não dirigida (em que há liberdade total por parte do entrevistador); e a painel – em que as perguntas são aplicadas de tempos em tempos, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões.

Marconi & Lakatos (2021) destacam, também, a importância de averiguar as vantagens e desvantagens da aplicação de uma entrevista, bem como de atentar à etapa de preparação e às diretrizes da pesquisa.

Nesse sentido, a entrevista como ferramenta de coleta de dados da presente pesquisa teve como objetivo tanto a averiguação dos fatos, quanto a determinação de opiniões sobre os fatos, bem como a descoberta de plano de ação. Quanto ao tipo, configurou-se como padronizada ou estruturada, contendo questões específicas para constatação da visão dos gestores empresariais em relação à atuação dos indivíduos das gerações Y e Z no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito à postura de liderança dos mesmos.

3.3.3 Pré-teste

Considerando que a aplicação dos questionários aos indivíduos pertencentes às gerações Y e Z ocorreu de forma *online*, por meio da plataforma *Google Forms*, surgiu a necessidade da organização de um pré-teste como forma de verificação da eficácia das perguntas organizadas para que se obtivesse êxito no objetivo do estudo. De acordo com Opus (2018), a aplicação do pré-teste é primordial para que sejam eliminadas quaisquer dificuldades na realização da pesquisa.

Para a organização e realização do pré-teste, Opus (2018) sugere que seja selecionada uma pequena amostra de indivíduos do público-alvo do universo a ser pesquisado. A partir disso, segundo esse instituto de consultoria e pesquisa, é na aplicação prévia que se tem a oportunidade de identificar possíveis erros de compreensão das questões. Além disso, torna-se possível, também, que no pré-teste seja identificada a necessidade de inclusão de novas questões.

Lakatos (2021), ao organizar o material de Fundamentos da Metodologia Científica, afirma que o pré-teste é útil, também, à medida que possibilita a verificação de três elementos importantes para o questionário: a fidedignidade, de modo que qualquer pessoa que o aplique obtenha os mesmos resultados; a validade, para que os dados recolhidos sejam realmente necessários à pesquisa; e a operatividade, para que o vocabulário utilizado seja acessível e possua significado claro.

A pesquisadora organizou, metodologicamente, informações a respeito das formas de organização das perguntas em um pré-teste. Segundo ela, as perguntas podem ser classificadas quanto à forma (abertas, fechadas ou dicotômicas, de múltipla escolha); quanto ao objetivo (perguntas de fato, perguntas de ação, perguntas de ou sobre intenção, perguntas de opinião, pergunta-índice ou pergunta-teste); ou, ainda, direta ou pessoal e indireta ou impessoal.

A respeito do tipo de pergunta que constitui um pré-teste, considerando o objetivo do questionário, Lakatos (2021) apresenta as perguntas de fato, que se referem a dados objetivos como idade, sexo, profissão...; as perguntas de ação, que são as que se referem às atitudes ou decisões tomadas pelos indivíduos respondentes; as perguntas de ou sobre intenção, que tentam averiguar o procedimento do indivíduo em determinadas circunstâncias; as perguntas de opinião, que representam a parte básica da pesquisa; e as perguntas-índice ou perguntas-teste, que são aquelas que exploram questões consideradas socialmente inaceitáveis ou impróprias.

Sendo assim, as perguntas que integram o Apêndice IV deste trabalho foram organizadas em forma de questionário *online*, aplicados em formato de pré-teste para um total de oito indivíduos pré-selecionados e predispostos a participar dessa etapa do estudo – dois gestores, três sujeitos da geração Y e três sujeitos da geração Z. O questionário de pré-teste organizado envolve, predominantemente, questões de múltipla escolha, de forma a dar sugestões de resposta aos entrevistados, dando, por outro lado, a possibilidade de ampliar as opções se julgar necessário, uma vez que há a opção aberta para complementação, caso alguma informação necessária não tenha sido integrada às opções dadas.

Após a aplicação, que ocorreu no mês de junho de 2024, foram validadas as respostas obtidas de forma a verificar a necessidade de alteração, em caso de alguma incoerência; ou não, se constatada sua eficácia. Neste caso, foram analisadas as respostas do questionário de pré-teste, considerando o objetivo da presente pesquisa, por meio da organização de gráficos para as respostas às perguntas objetivas e de tabelas para as respostas às perguntas discursivas. A partir disso, chegou-se à conclusão de que as perguntas organizadas no questionário a ser aplicado aos indivíduos das gerações Y e Z são eficazes para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que coletam informações necessárias ao que se pretende analisar e discutir,

sem provocar dúvidas no respondente ou possibilitar respostas ambíguas ou vagas. No que diz respeito às questões da entrevista aos gestores empresariais, verificou-se a necessidade de adaptação de algumas delas, de modo a facilitar tanto a interação entre entrevistador e entrevistado, quanto a posterior organização dos resultados em gráficos e/ou tabelas.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após os participantes terem respondido ao questionário, as informações coletadas foram descritas e analisadas por meio de gráficos, de tabelas e de medidas descritivas, recursos de análise e apresentação de resultados que foram selecionados de acordo com o tipo de questão e de respostas obtidas, a fim de interpretar as perguntas abertas e fechadas do questionário, permitindo assim, uma visão ampla e geral das informações.

Para as questões de múltipla escolha, cada gráfico foi organizado com a quantidade de respostas obtidas para cada item, o que permitiu configurar a predominância de características para cada geração. Após a exibição de cada gráfico, consta um parágrafo interpretativo em relação ao que se objetiva no presente estudo, ou seja, em relação ao perfil dos sujeitos de cada geração, suas características e contribuições para o mercado de trabalho atual.

Para as questões abertas, de igual forma, foram construídos gráficos contendo as respostas obtidas em cada questão (que poderão ser semelhantes ou não), ou, então, tabelas que explicitam cada resposta dada à pergunta analisada. A escolha entre o gráfico ou a tabela foi realizada no momento da análise, considerando os tipos de respostas obtidas e a forma que melhor evidencia os resultados.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Nessa seção, seguem organizados e discutidos os resultados obtidos na realização da entrevista com gestores e na aplicação do questionário aos indivíduos das gerações Y e Z. Para ilustrar de forma mais evidente as informações obtidas em cada questão, foram utilizados gráficos.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES

De acordo com a metodologia prevista no presente estudo, a primeira etapa de coleta de dados ocorreu com a realização de entrevistas a gestores empresariais, com vistas a identificar de que forma as gerações Y e Z têm chegado ao mercado de trabalho, especialmente em relação às características que cada uma delas tem apresentado. Inicialmente, definiu-se em cinco o número de gestores participantes; porém, ao final do desenvolvimento do estudo, conseguiu-se um número superior ao que havia sido planejado, num total de sete entrevistas com gestores, o que constituiu um fator importante para que se construíssem os gráficos ainda mais representativos.

Para isso, utilizou-se o roteiro de entrevista aos gestores empresariais (Apêndice A), que segue descrito na sequência com os respectivos resultados de cada questão. Inicialmente, organizou-se um esquema para que fosse possível mapear os setores industriais a que pertence cada um dos gestores participantes do estudo.

Esquema 1 – Setores de atuação das empresas participantes

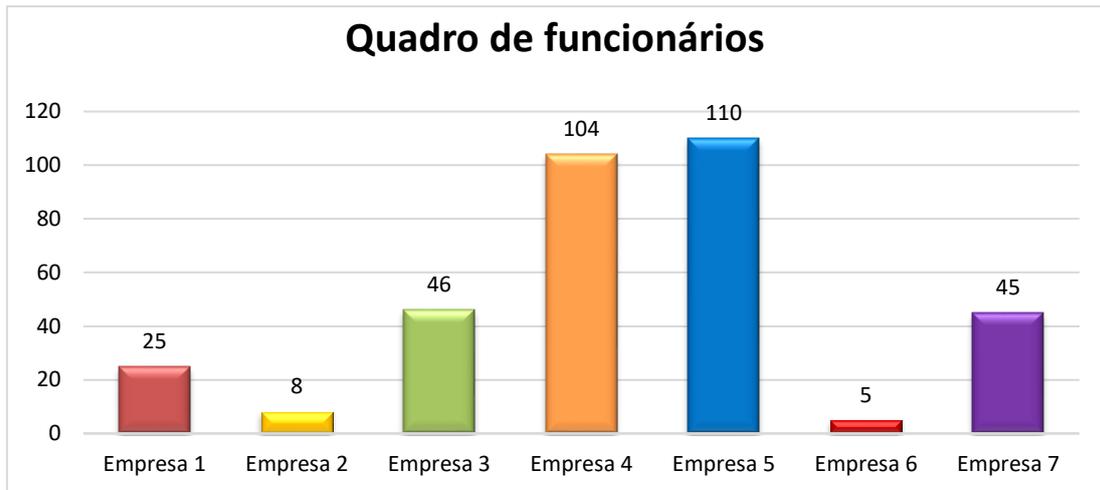


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O fato de as empresas pertencerem a diferentes setores industriais, acredita-se que isso contribua para que o resultado da pesquisa seja ainda mais eficaz, uma vez que foi possível identificar e compreender a postura dos indivíduos das gerações Y e Z em diferentes âmbitos do mercado de trabalho, ao desenvolverem diferentes atividades.

Ao iniciar a coleta de dados a partir da realização da entrevista, a informação preliminar foi em relação à identificação do número de funcionários de cada empresa. Tal ação, permitiu o mapeamento das respostas das pequenas e das grandes empresas, facilitando com isso, a análise sobre como ocorre a organização da gestão, de acordo com o número de funcionários das empresas.

Gráfico 1 – Número total de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em termos estruturais, o gráfico acima está organizado considerando a linha vertical, que representa o número total de funcionários de cada empresa; e a linha horizontal, que representa cada empresa participante (sem identificação, numeradas de 1 a 7). Cada empresa está identificada por uma cor diferente e, acima de cada barra representante de cada empresa, consta o número total do quadro de funcionários de cada empresa.

Cezarino & Campomar (2006), ao discutirem as características estruturais e gerenciais das micro e pequenas empresas, mencionam que o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) classificam essas empresas com base no número de empregados que compõem suas estruturas. Nessa classificação, para o SEBRAE, é considerada uma microempresa de comércio e serviços a que tiver até 19 funcionários, uma microempresa industrial a que tiver até 19 funcionários, uma pequena empresa de comércio e serviços a que tiver entre 10 a 49 funcionários e uma pequena empresa industrial a que tiver entre 20 a 99 funcionários. A RAIS, por sua vez, classifica as empresas considerando a mesma estatística utilizada pelo SEBRAE para micro e pequenas empresas industriais, ou seja, até 19 funcionários para a primeira e entre 20 a 99 funcionários para a segunda.

Considerando que a maioria dos estabelecimentos participantes (5 de 7), embora não possam ser diferenciados entre pequenas e grandes empresas, possuem considerável diferença no número total do quadro de funcionários, podendo ser

diferenciadas em micro e pequenas empresas de acordo com a classificação do SEBRAE e da RAIS, conforme supracitado, será possível analisar, ao longo da organização dos resultados, se o tamanho da empresa influencia ou não em relação às características reveladas sobre os indivíduos das gerações Y e Z enquanto prestadores de serviços.

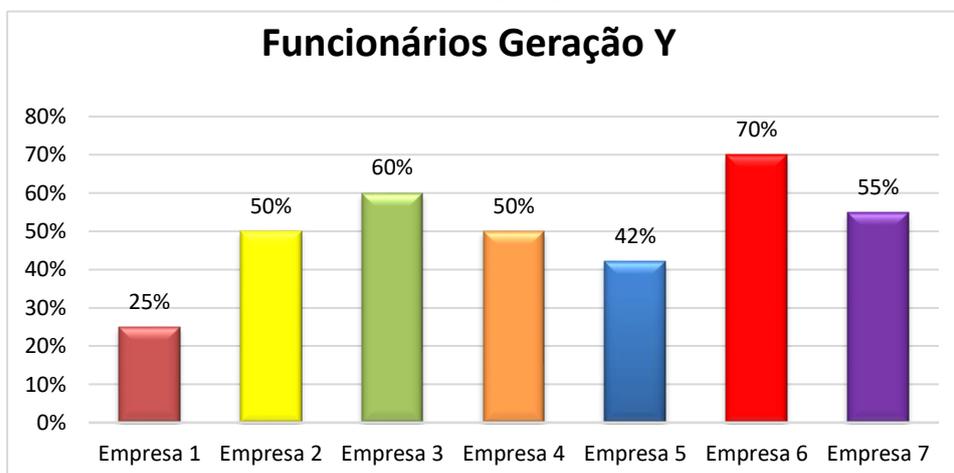
Além disso, duas das empresas participantes do estudo apresentam mais de 99 funcionários, o que, de acordo com a classificação do SEBRAE e do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), configuram-nas como empresas de grande porte (de 100 a 499 funcionários), uma vez que são classificadas como pertencentes ao setor industrial. Desse modo, a análise dos dados poderá levar em consideração se há diferenças ou não ocasionadas pelo porte da empresa.

A partir daqui, as perguntas que integram o roteiro de entrevista aos gestores seguem separadas em Geração Y e Geração Z de modo a organizar gráficos específicos para cada geração que, ao final, foram comparados em forma de discussão.

4.1.1 Perguntas relacionadas à geração Y

Inicialmente, a pergunta de abertura teve como objetivo identificar a porcentagem do quadro total de funcionários de cada empresa participante que era composta por indivíduos da geração Y. Para isso, os gestores responderam à seguinte indagação: *“Qual o percentual de trabalhadores que, em média, são nascidos entre os anos de 1981 a 1996, isto é, possuem de 28 a 43 anos?”*

Gráfico 2 – Porcentagem de indivíduos da geração Y que integram o quadro de funcionários da empresa



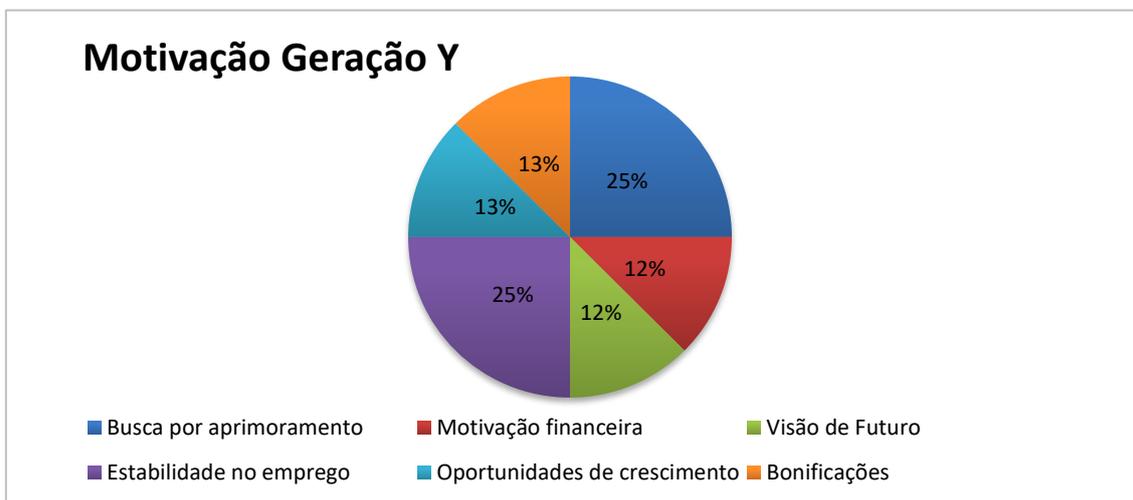
Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Em termos estruturais, o gráfico 2 foi organizado considerando a linha vertical, que apresenta intervalos percentuais para expressar a quantidade de funcionários pertencentes à geração Y em relação ao total de funcionários de cada empresa; e a linha horizontal, que representa cada empresa participante (sem identificação, numeradas de 1 a 7). Cada empresa foi identificada por uma cor diferente e, acima de cada barra representante de cada empresa, consta a porcentagem de indivíduos pertencentes à geração Y que atua em cada empresa, de forma respectiva.

Esse gráfico revelou uma informação importante, uma vez que indica que, em relação ao número total de funcionários de cada empresa, há um número considerável de indivíduos que pertencem à geração em questão, ou seja, são nascidos de 1981 a 1996, possuindo de 28 a 43 anos, conforme solicitava a pergunta em discussão. Esse fator é importante para que o objetivo do presente estudo fosse alcançado, pois os gestores entrevistados puderam indicar, com maior propriedade, as características de seus funcionários e a forma como interferem ou não na produção de sua empresa.

De forma mais específica, os gestores foram questionados em relação à motivação desses funcionários.

Gráfico 3 – Motivação dos funcionários da geração Y



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por ser uma questão aberta, os gestores tiveram maior liberdade para fazer seus apontamentos, sendo possível notar que, aqueles que possuem sua empresa formada por um número considerável de funcionários pertencentes à geração em questão, puderam pontuar os aspectos motivacionais com maior propriedade. O gestor da Empresa 5, por exemplo, considerou que “a geração Y valoriza uma

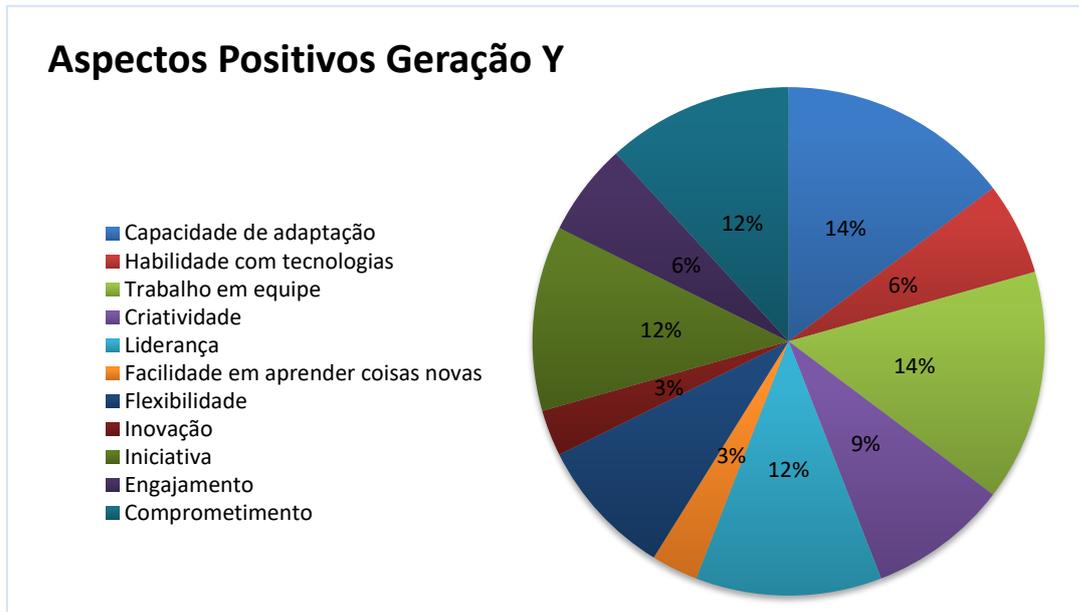
combinação de estabilidade no emprego com oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo. Eles se sentem mais motivados quando podem participar ativamente das melhorias dentro da empresa, contribuindo para soluções e inovações. Essa geração busca constantemente aprender e se aprimorar, e os treinamentos são uma parte essencial de sua motivação. Além disso, momentos de celebração e reconhecimento, como aumentos salariais e bonificações, são importantes para reforçar seu sentimento de realização e progresso, criando um ambiente de trabalho que equilibra segurança e recompensas por mérito”. Ao encontro desses aspectos, o gestor da empresa 3 também pontuou que “por serem de uma faixa etária da geração Y, essas pessoas têm uma motivação mais natural ao trabalho e visão de futuro. É uma geração mais acostumada a enfrentar as dificuldades e provações do dia a dia. Então, mantém mais facilmente a motivação, pois entendem que as dificuldades fazem parte do mundo corporativo, e que isso frequentemente se repete em diferentes empresas”.

De modo geral, o que se observou é que a motivação dos indivíduos que constituem a geração Y é positiva, voltada a aspectos que contribuem para que o trabalho que desenvolvem seja qualificado com vistas a alcançarem objetivos profissionais que, de certa forma, estão ligados também aos objetivos pessoais. De forma bem pontual e mais crítica, o gestor da Empresa 6 considerou que “depende o dia e o momento, tem dias que estão motivados ao máximo e em outros nem parecem funcionários da empresa”.

Ao analisar o resultado obtido por meio do gráfico, notou-se que dois aspectos se sobressaíram em relação à motivação dos funcionários da geração Y; a busca pelo aperfeiçoamento e por estabilidade no emprego.

Dando sequência à caracterização dos indivíduos da geração Y, nesse sentido, os gestores foram questionados em relação aos comportamentos positivos que identificam em seus funcionários. Nessa questão, foram apresentadas opções para que pudessem sinalizar se estão presentes ou não na conduta dos indivíduos em discussão.

Gráfico 4 – Aspectos positivos dos funcionários da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Analisou-se o gráfico em sua totalidade, considerando as opções que foram dadas como respostas à pergunta que buscava identificar as características dos indivíduos da geração Y, verificou-se que predomina, de forma unânime, características como a capacidade de adaptação, a liderança, a iniciativa e o comprometimento. Outros aspectos que, apesar de não terem se destacado como os mencionados, ficaram em ênfase foram a criatividade, o engajamento e o trabalho em equipe.

Ao se ponderar o objetivo do presente estudo, que visa, além de caracterizar os funcionários das gerações Y e Z, perceber de forma específica a liderança desses sujeitos, o gráfico em discussão apresentou informações importantes nesse sentido, uma vez que pontua como característica de destaque a liderança, junto com outros dois aspectos que estão diretamente ligados a ela – a iniciativa e o comprometimento.

Além dos itens que foram apresentados como opção de resposta, um gestor pontuou outra característica que tem evidenciado em seus funcionários da geração Y, segundo ele é “uma geração que dá valor ao trabalho”; e outro pontuou que “a resiliência é outra qualidade que noto em minha equipe”.

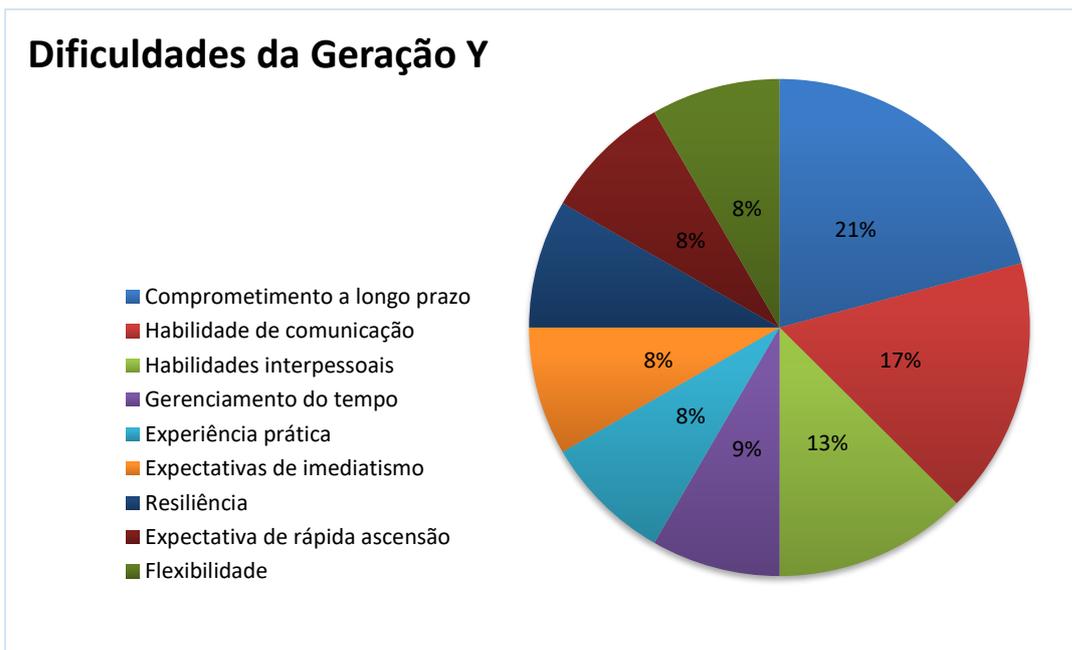
Por outro lado, o que surpreendeu em relação às características que não foram colocadas como pertencentes à geração em questão foi, no que diz respeito aos aspectos de facilidade em aprender coisas novas e inovação. Os gestores

entrevistados não pontuaram nada específico em relação a esses aspectos, mas quando apresentada a opção de resposta, de forma unânime, responderam que não era uma característica dos funcionários da geração Y.

Os aspectos de habilidade com tecnologias e flexibilidade foram pontuados por apenas uma parte dos gestores, o que fez com que essas qualidades não ficassem em evidência na caracterização dos funcionários em questão.

Após questionar a respeito dos pontos positivos dos funcionários da geração Y, os gestores foram interrogados em relação às dificuldades que esses mesmos funcionários apresentam no dia a dia do mercado de trabalho. Da mesma forma que na questão anterior, foram apresentadas opções para que pudessem sinalizar se constituem ou não uma dificuldade dos indivíduos em discussão.

Gráfico 5 – Dificuldades dos funcionários da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

No que diz respeito às dificuldades dos indivíduos da geração Y como funcionários percebidas pelos gestores, o que se destaca é o comprometimento a longo prazo; seguido das habilidades de comunicação e flexibilidade. De certa forma, esses aspectos vão de encontro à proposta de liderança identificada na questão anterior, o que faz com que fosse possível perceber e afirmar que, apesar de bons líderes, os funcionários da geração Y poderiam revelar comportamentos que prejudicassem sua postura de liderança em diferentes atividades laborais.

Outros aspectos considerados pelos gestores, mesmo que de forma menos enfática que os mencionados anteriormente, foram a experiência prática, o gerenciamento do tempo e as habilidades interpessoais. De forma geral, ao serem analisadas as três características pontuadas, foi possível afirmar que todas elas dependiam umas das outras, uma vez que é a partir da experiência prática que o funcionário poderia desenvolver sua habilidade de gerenciamento de tempo para o desenvolvimento de diferentes tarefas ao longo do horário de trabalho, bem como suas habilidades no que diz respeito à comunicação com colegas de trabalho e gestores, desde a solicitação de demandas até a resolução de possíveis conflitos.

Outro aspecto pontuado pelo gestor da Empresa 7, quando questionado se havia algum outro ponto a ser considerado como dificuldade dos indivíduos da geração Y enquanto trabalhadores, foi a disciplina. Segundo ele, “disciplina é algo que a geração tem dificuldade”. De certa forma, o apontamento feito pelo gestor pode ser interligado diretamente à falta de comprometimento a longo prazo, que foi o que se destacou no gráfico acima como dificuldade, sendo pontuado por um número considerável de gestores. O gestor da Empresa 4 também elucidou “único detalhe é a capacidade de desbravar novas tecnologias, possuem certa resistência em fazer “de formas” diferentes certas funções”.

Dando sequência à entrevista, os gestores foram questionados de forma bem pontual em relação à presença de líderes emergentes em seu quadro de funcionários, que pertençam à geração Y e, de forma complementar, em relação às características de liderança percebidas nessa geração. Foram apresentadas opções para que pudessem sinalizar se estariam presentes ou não em seu quadro de funcionários. Ao final, puderam pontuar se havia alguma outra característica que não foi contemplada pela questão, mas que é identificada por eles.

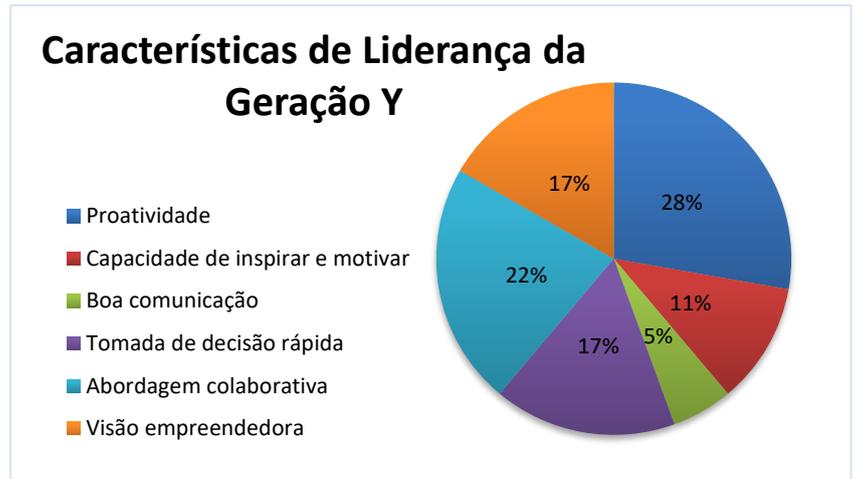
Guerson (2022), em reportagem para a plataforma *Voitto*, esclareceu que a liderança emergente “é um tipo de liderança que se destaca pelo posicionamento diante de crises e geralmente são formadas por uma pessoa (líder) ou um grupo de pessoas específico para tratar de questões de instabilidade” (p.1). Segundo os estudos que apresenta, um líder emergente possui como principais características a comunicação efetiva, a administração de situações de pressão, a inteligência emocional, a assertividade, o entusiasmo, a proatividade e o autoconhecimento.

Gráfico 6 – Líderes emergentes na geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 7 - Características de liderança da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

De forma predominante, os gestores perceberam que há líderes emergentes que são, de modo específico, pertencentes à geração em discussão. Considerando o que está revelado pelos gráficos acima e os gráficos já apresentados e comentados, pôde-se concluir que, embora alguns aspectos mencionados como dificuldade dos funcionários da geração Y possam interferir na caracterização de liderança desses sujeitos, os aspectos positivos se sobressaíram e os definiram como bons líderes.

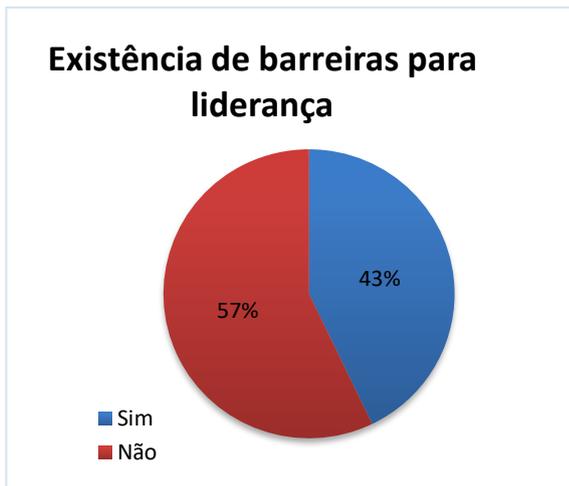
Ao serem ponderados especialmente os aspectos mencionados pelos gestores como dificuldades dos funcionários em discussão, pôde-se concluir que, talvez não há clareza sobre a diferença de um líder e de um líder emergente, conforme esclarecido anteriormente. Nesse sentido, o fato de a maioria dos gestores terem sinalizado que possuem líderes emergentes que pertencem à geração Y pode ser atribuída a esse motivo, o que não quer dizer que não havia bons líderes na geração Y, o que se buscou constatar pela análise dos questionamentos seguintes.

A característica de destaque para a geração Y é a proatividade (28%), seguida da abordagem colaborativa (22%), da visão empreendedora (17%) e tomada de decisão rápida (17%). Os aspectos que ficaram em defasagem são a boa comunicação (5%) e a capacidade de inspirar e motivar (11%) que foram mencionados por poucos gestores.

Além dos aspectos apresentados como opção para as características de liderança dos indivíduos da geração Y, o gestor da Empresa 2 considerou que esses funcionários “pensam no resultado da empresa e são comprometidos com o negócio”.

Nesse sentido, a pergunta subsequente buscou verificar com os gestores se eles identificam barreiras que possam impedir seus funcionários da geração Y de se tornarem líderes. Unido a isso, os gestores puderam pontuar quais os aspectos que configuram uma barreira nesse sentido.

Gráfico 8 – Barreiras para liderança na geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 9 – Aspectos que impedem liderança



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Como revelou o gráfico 8, os gestores, de forma predominante, consideraram que não há barreiras que impeçam os indivíduos da geração Y de se tornarem líderes. Os gestores que sinalizaram que há alguma barreira, conforme ilustra o gráfico 9, pontuaram que a falta de oportunidades (50%) é o que mais interfere; seguida da falta de confiança (25%) e da falta de experiência (25%).

Além disso, o gestor da Empresa 5 sinalizou a “falta de desenvolvimento pessoal relacionado à comunicação e inteligência emocional”.

Nesse sentido, pôde-se observar que os apontamentos feitos pelos gestores tanto em relação à presença de aspectos de liderança em funcionários pertencentes à geração Y, quanto à ausência deles, complementam-se.

É possível concluir, a partir disso, que embora o comprometimento tenha sido um fator muito mencionado pelos gestores como dificuldade dos funcionários da geração Y (gráfico 5), o mesmo fator não apareceu como barreira para que esses sujeitos se tornem bons líderes (gráfico 9), uma vez que o fator de expectativas de imediatismo não foi mencionado por nenhum gestor entrevistado. Já em relação às características positivas dos funcionários em discussão, a proatividade e a tomada de decisão rápida (gráfico 7) foram mencionadas de forma predominante pelos gestores

e constituem aspectos relevantes, o que se entende por líder emergente, conforme mencionado por Guerson (2022). O que se observou, nesse sentido, é que a falta de oportunidades (50%) e a falta de experiência e de confiança (25%), que são, de certa forma, consequências da primeira, são os fatores que mais impedem o desenvolvimento de líderes da geração Y.

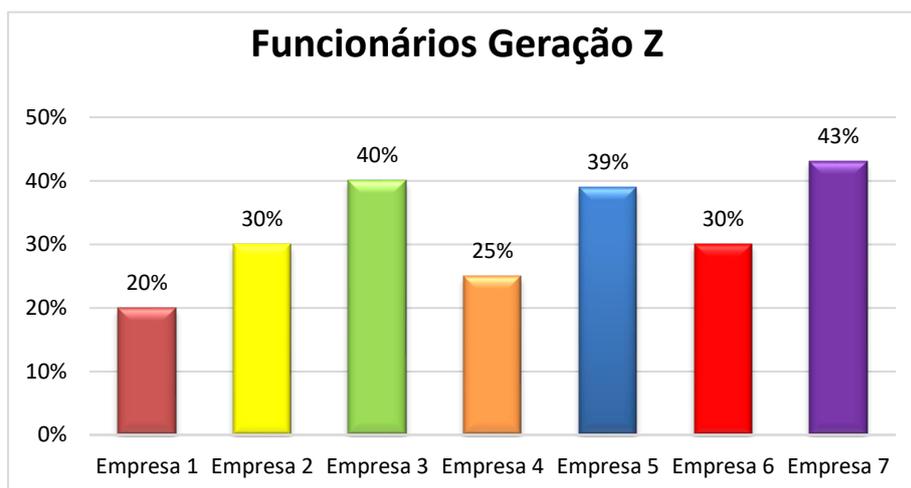
Considerando que o objetivo deste estudo foi identificar e analisar as características dos indivíduos das gerações Y e Z no mercado de trabalho, buscando compará-los; a segunda parte do questionário foi voltada à geração Z.

4.1.2 Perguntas relacionadas à geração Z

As perguntas que integraram a segunda parte da entrevista aos gestores foram as mesmas realizadas a respeito da geração Y, de modo a coletar informações que pudessem integrar uma análise comparativa entre as gerações.

Inicialmente, buscou-se identificar qual a porcentagem de trabalhadores da geração Z compõem cada empresa. Para isso, os gestores foram questionados “*Qual a porcentagem desses trabalhadores que, em média, são nascidos de 1997 a 2010 (possuem de 14 a 27 anos)?*”

Gráfico 10 – Porcentagem de indivíduos da geração Z que integram o quadro de funcionários da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

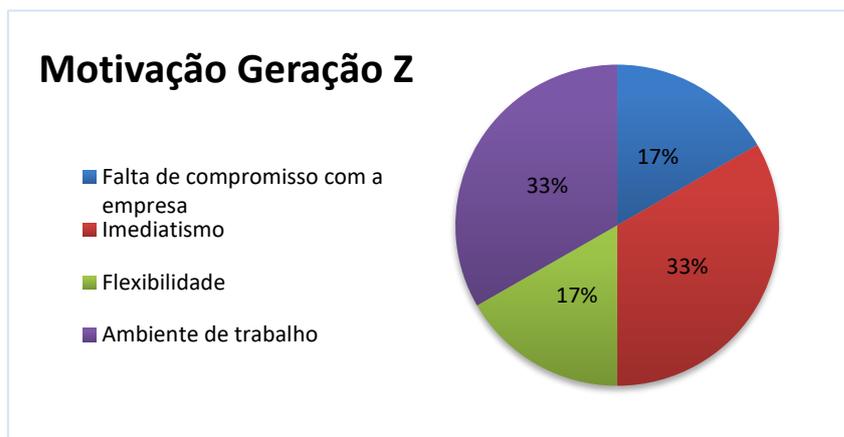
Em termos estruturais, o gráfico 10 foi organizado considerando a linha vertical, que apresenta intervalos percentuais para expressar a quantidade de funcionários pertencentes à geração Z em relação ao total de funcionários de cada empresa; e a linha horizontal, que apresenta cada empresa participante (sem identificação,

numeradas de 1 a 7). Cada empresa foi identificada por uma cor diferente e, acima de cada barra representante de cada empresa, consta a porcentagem de indivíduos pertencentes à geração Z que atua em cada empresa, de forma respectiva.

Ao ser considerada a porcentagem total que indica, em média, a composição do quadro de funcionários referente a indivíduos da geração Z, constatou-se que, apesar de ser uma geração que, de forma geral, ainda não tenha concluído os estudos da Educação Básica ou do Ensino Superior para atuar profissionalmente no mercado de trabalho, as empresas participantes possuem um número considerável desses sujeitos atuando como funcionários, o que permite a este estudo uma análise ainda mais qualitativa da geração em discussão.

Posteriormente, de forma mais específica, os gestores foram questionados em relação à motivação desses funcionários.

Gráfico 11 – Motivação dos funcionários da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

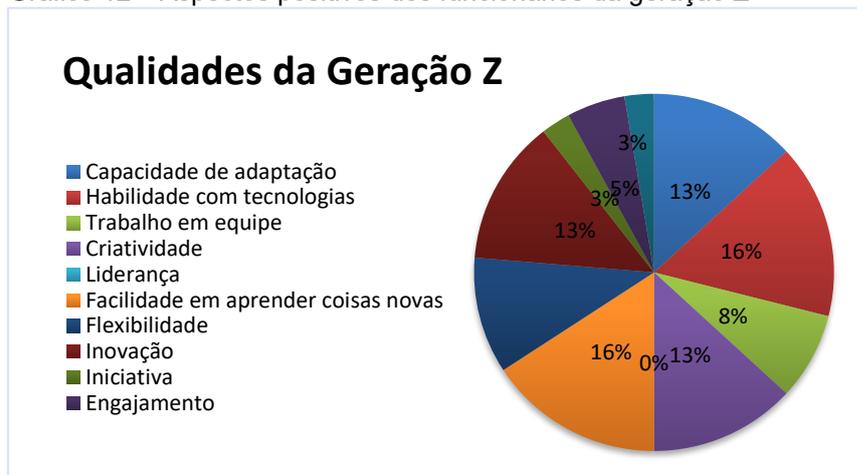
Por ser uma questão aberta, os gestores tiveram maior liberdade para fazer seus apontamentos e o gráfico acima foi elaborado considerando o que elencaram como aspectos motivacionais dos indivíduos da geração Z.

De forma geral, o ambiente de trabalho constitui, na visão dos gestores participantes, o fator que mais motiva (33%) os funcionários da geração Z dentro de suas empresas. Ao mencionarem o ambiente de trabalho, o gestor da Empresa 5 sinaliza que “a motivação dos funcionários da geração Z na empresa está profundamente ligada à sua participação ativa e ao sentimento de pertencimento nos projetos e desafios diários”; e o gestor da Empresa 7 pontua “ambiente de trabalho, ter sentido no que está fazendo e conseguir implementar mudanças”.

Nesse sentido, percebeu-se, já no início do questionário, que os indivíduos da geração Z são proativos, o que já configura um aspecto a ser observado na análise das questões seguintes, bem como na discussão final.

A pergunta seguinte buscou elencar as qualidades da geração Z no mercado de trabalho, questionando os gestores a respeito das características que observam como positivas em seus funcionários da geração em discussão.

Gráfico 12 – Aspectos positivos dos funcionários da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar os dados apresentados pelos gestores a respeito das qualidades dos indivíduos da geração Z como funcionários da empresa, chamou a atenção o fato de que nenhum dos entrevistados pontuou a liderança como qualidade dessa geração. Considerando que o objetivo principal deste estudo foi verificar os aspectos de liderança presentes nas gerações Y e Z, esse é um dado importante a ser considerado na análise final.

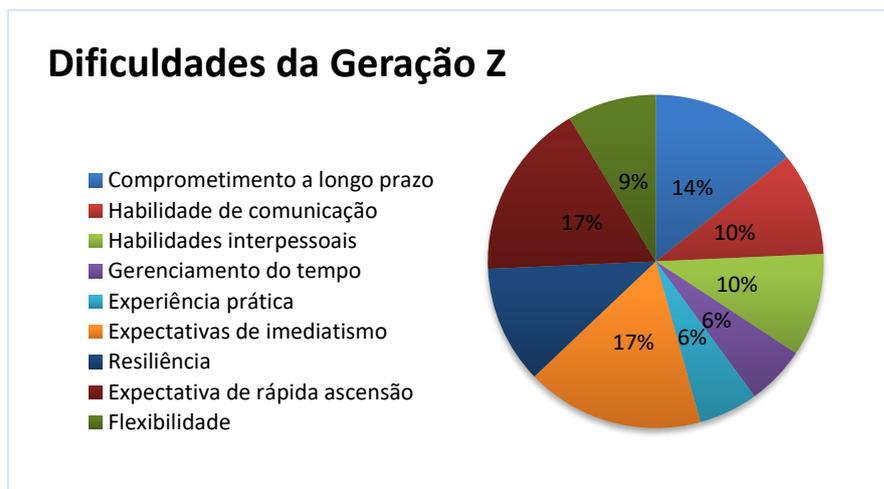
De modo geral, o que sobressaiu como característica da geração Z é a facilidade em aprender coisas novas (16%) e habilidade com tecnologias (16%), o que, de certa forma, não surpreende, uma vez que é a geração conhecida como Tecnológica, uma vez que os indivíduos já nasceram na era digital. Embora não de forma predominante, outros aspectos apareceram como característicos da geração em discussão como a capacidade de adaptação (13%), a criatividade (13%) e a inovação (13%), todos que vão ao encontro do que foi mencionado a respeito da era digital.

Ao serem questionados se gostariam de pontuar algum outro aspecto não contemplado pela questão, alguns gestores revelaram outras características como o gestor da Empresa 4 que sinalizou “a rapidez nas decisões e a criatividade em buscar novas formas. Aceleraram as equipes de trabalho”; e o gestor da Empresa 1 que pontuou que “essa geração não tem medo de tentar coisas diferentes e são comprometidos somente no que querem”.

Notou-se, a partir daqui, que os gráficos que representam as gerações Y e Z começaram a se distinguir na medida em que foram pontuados aspectos diferentes para caracterizar os sujeitos pertencentes a cada uma delas.

Na sequência do questionário, os gestores foram questionados a respeito das dificuldades apresentadas pela geração Z dentro de suas empresas.

Gráfico 13 – Dificuldades dos funcionários da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O gráfico 13 ilustra que, de forma geral, os indivíduos da geração Z apresentaram como dificuldades no ambiente de trabalho, as características de imediatismo (17%) e expectativa de rápida ascensão (17%); seguidas de experiência prática (14%), habilidades de comunicação e habilidades interpessoais (10%). No que diz respeito aos aspectos com menos porcentagem, foi possível afirmar que ambos são consequência da falta de experiência prática, que resulta na dificuldade de interagir com outras pessoas e de se expressar mais claramente.

Já no tocante ao imediatismo e à expectativa de rápida ascensão, aspectos mencionados por praticamente todos os gestores entrevistados, vale considerar o que foi destacado por Destarte (2014), quando afirma que essa geração foi denominada

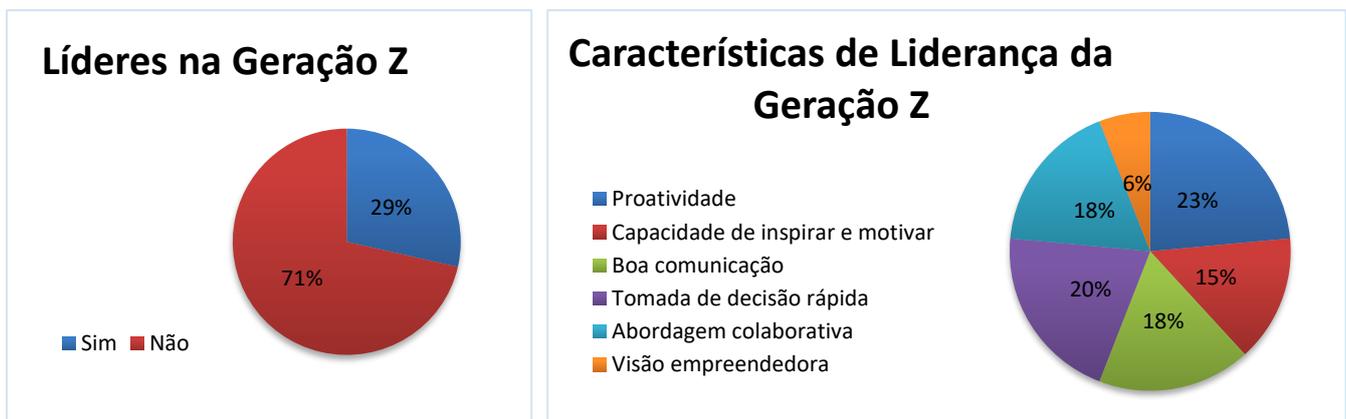
com a letra Z de “zapear”, que se refere ao ato de “mudar de forma rápida e repetidamente o canal de televisão ou frequência de rádio pelo controle remoto” (p.55), ou seja, diz respeito a sua capacidade de alternar rápida e constantemente.

Por esse motivo, não surpreende o fato de que os funcionários da geração Z, diferentemente dos da geração Y (gráfico 5), não apresentam a habilidade de gerenciar suas expectativas em relação ao que desejam dentro da empresa em que estão atuando, compreendendo todo o processo pelo qual precisam passar para atingir determinada promoção ou cargo.

Além disso, quando questionados se desejavam pontuar mais alguma dificuldade dos funcionários da geração Z, o gestor da Empresa 7 sinalizou que “disciplina é uma enorme dificuldade dessa geração, dificuldade de tomar decisões, falta de inteligência emocional”, o que complementa as ponderações feitas até o momento; e o gestor da Empresa 2 sinalizou que “falta trabalho em equipe para que o resultado aconteça, falta a ajuda ao colega”.

Na pergunta seguinte, os gestores precisaram pontuar se reconhecem a presença ou não de líderes emergentes, de forma específica que sejam sujeitos da geração Z, em seu quadro de funcionários. Para a análise do gráfico considerou-se como líder emergente, o mencionado anteriormente (gráficos 6 e 7) por Guerson (2022).

Gráfico 14 – Líderes emergentes na geração Z Gráfico 15 – Características de liderança da Geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

De maneira diferente do gráfico da geração Y (gráfico 6), os gestores entrevistados, de forma geral, não perceberam a presença de líderes emergentes em sujeitos da geração Z em seu quadro de funcionários.

Em contrapartida, algumas características de liderança foram percebidas pelos gestores, como a proatividade (23%), seguida da tomada de decisão rápida (20%), da boa comunicação (18%) e da abordagem colaborativa (18%). Nesse sentido, apenas a boa comunicação é que vai de encontro ao que foi mencionado como uma dificuldade da geração no gráfico anterior (gráfico 13).

Quando questionados se havia algum outro aspecto a ser mencionado como uma característica de liderança dos funcionários da geração Z, o gestor da Empresa 7 sinalizou “opinião sem conhecimento”.

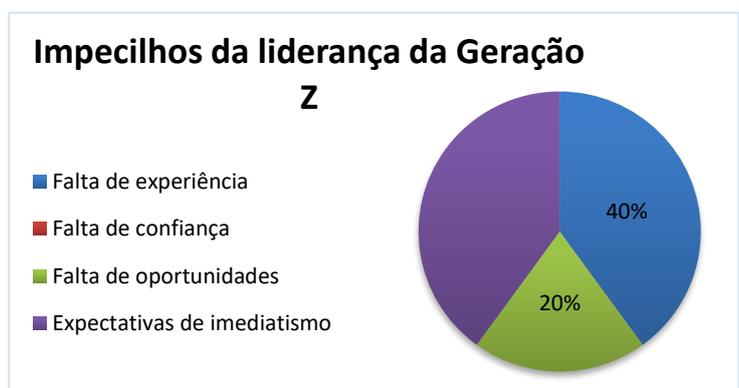
Essa questão possibilitou, a partir da comparação com os gráficos resultantes da geração Y, afirmar que o comportamento dos indivíduos da geração Z difere do comportamento dos da geração Y no mercado de trabalho. Enquanto a geração X tem maior destaque para a liderança com características positivas e que contribuem para o bom andamento da empresa em que atuam, a geração Z não constitui um quadro de liderança emergente e acaba sendo considerada uma geração que deseja resultados rápidos, sem compreender o processo pelo qual precisa passar dentro da empresa para alcançar seus objetivos.

Na sequência, os gestores foram questionados a respeito da existência ou não de barreiras para que os sujeitos da geração Z possam ser bons líderes. A pergunta subsequente, por sua vez, buscou identificar quais os aspectos que impedem que esses funcionários possam ser, de fato, considerados assim.

Gráfico 16 – Barreiras para liderança na geração Z Gráfico 17 – Aspectos que impedem a liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Uma vez que os gestores pontuaram na questão anterior que não percebem aspectos de liderança nos indivíduos da geração Z dentro de suas empresas, esperava-se que o gráfico a respeito da existência de barreiras para liderança fosse

conforme o apresentado acima (gráfico 16). A maioria dos gestores sinalizou que identifica barreiras para que esses funcionários sejam líderes dentro da organização.

No que diz respeito aos aspectos observados como barreiras para o desenvolvimento da liderança nos indivíduos em questão, a falta de experiência e as expectativas de imediatismo (40%) configuraram fatores principais, seguidos da falta de oportunidades (20%). Notou-se que, novamente, o imediatismo e a falta de experiência surgiram como características da geração Z. O primeiro, conforme já mencionado, uma característica nata desses indivíduos da era digital; enquanto a segunda, também de acordo com o que já foi ponderado, é resultado da falta de oportunidades ou até mesmo da falta de tempo para estar no mercado de trabalho, visto que é uma geração recente e que, em sua maioria, os indivíduos ainda não concluíram a formação acadêmica.

Complementarmente, ao terem a oportunidade de mencionar outros aspectos que julgam configurar uma barreira para o desenvolvimento da liderança, o gestor da Empresa 1 sinalizou que “essa geração tem a família que dá um suporte financeiro melhor que a geração anterior, por isso são imediatistas. Quando não está bom, trocam de empresa rapidamente e não estão preocupados com a parte financeira”; o gestor da Empresa 2 destacou a “dificuldade em trabalhar com gerações anteriores, trabalho colaborativo em equipe, são mais individualistas”; o gestor da Empresa 7 pontuou “buscar o desenvolvimento de quebra de gerações; falta de desenvolver esta geração”; e o gestor da Empresa 3 comentou “acredito que o que mais atrapalha a geração Z é justamente o imediatismo aliado a pouca paciência para criar experiência, o que é de extrema importância para encarar um cargo de gestão. A inteligência emocional em cargos de gestão é muito importante. E na geração Z pelo seu imediatismo, não conseguem criar essa estrutura e ficam trocando de funções e empregos sempre na tentativa de conseguir atingir objetivos de gestão atalhando etapas”.

De modo geral, a geração Z foi caracterizada pelos gestores como uma geração que, apesar de possuir habilidades com tecnologia e a facilidade de aprender coisas novas, apresenta questões de imediatismo e dificuldade nas relações interpessoais, sendo fatores primordiais tanto para um bom relacionamento, quanto para o bom andamento das atividades dentro da organização. Já no início da entrevista a respeito da geração Z, havia sido pontuado que os gestores não

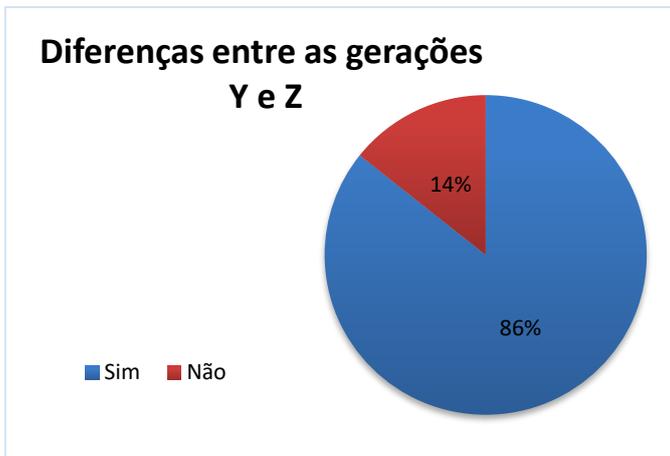
identificavam característica de liderança nos indivíduos dessa geração, o que foi confirmado no decorrer dos questionamentos e nas informações apresentadas pelos gráficos desta seção.

Para finalizar o questionário e contribuir com a discussão pretendida neste trabalho, foram feitas perguntas aos gestores em relação à comparação das duas gerações no ambiente de trabalho.

4.1.3 Perguntas sobre as gerações Y e Z e a Gestão de Pessoas na empresa

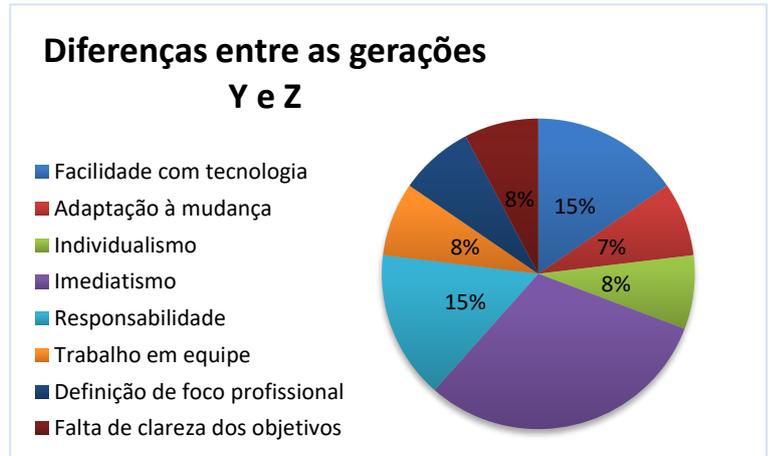
Inicialmente, a pergunta realizada foi direta e objetivou constatar se os gestores percebem diferenças significativas entre os funcionários da geração Y e da geração Z dentro de sua organização. Complementarmente, foi solicitado que citassem ao menos duas delas que notem enquanto gestores ao analisarem o quadro de funcionários de sua organização.

Gráfico 18 – Diferenças entre gerações Y e Z na empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 19 – Diferenças entre gerações Y e Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

É praticamente indiscutível que há diferenças significativas entre os indivíduos das gerações Y e Z, o que já havia sido constatado na análise individual dos questionamentos sobre cada uma das gerações. O que fica claro, aqui, com os gráficos acima, é que os aspectos que surgiram de forma específica em questionamentos anteriores, foram novamente pontuados pelos gestores entrevistados.

O gráfico 19 ilustra que o imediatismo é o aspecto que mais difere as duas gerações (30%); seguido da responsabilidade (15%) e da facilidade com a tecnologia

(15%). Os gestores pontuaram o que identificaram quando comparada as duas gerações e essas atuando em suas organizações. Assim, o gráfico foi elaborado a partir disso.

De forma específica, obteve-se como resposta: “geração Z tem facilidade de lidar com tecnologia e mudar rapidamente, coisa que a geração Y não tem” (gestor Empresa 1); “a geração Z é mais individualista, imediatista, tem habilidade de aprendizado rápido enquanto que a geração Y trabalha melhor em equipe, tem mais responsabilidade com o resultado da empresa” (gestor Empresa 2); “imediatismo da geração Z e comprometimento com a empresa da geração Y” (gestor Empresa 3); “percebo que os funcionários da geração Z, em comparação com a geração Y, tendem a buscar um reconhecimento rápido em suas carreiras. Quando não encontram oportunidades de crescimento imediato, como promoções ou aumentos salariais, podem se sentir desmotivados e acabam procurando novas oportunidades fora da empresa. Além disso, noto que muitos ainda não definiram um foco profissional claro, o que gera certa inquietação e uma tendência a mudar de direção com mais frequência. Essa falta de clareza sobre seus objetivos de longo prazo pode impactar a estabilidade e o comprometimento, uma vez que estão em constante busca por experiências que ajudem a encontrar esse propósito” (gestor Empresa 5); e “Z tem facilidade maior com tecnologia e muito imediatista” (gestor Empresa 7).

Na sequência, foi perguntado aos gestores em relação à predisposição para liderança das duas gerações.

Gráfico 20 – Predisposição para liderança das gerações Y e Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O gráfico 20, resultado da questão sobre a predisposição das gerações à liderança, apenas confirmou o que foi discutido anteriormente, destacando o fato de que a geração Y é considerada pelos gestores a geração com mais características de liderança. Embora alguns gestores tenham pontuado que ambas ou nenhuma possui essas características, de forma geral, é possível afirmar que a geração Y se destaca nesse aspecto, especialmente em comparação à geração Z.

Pensando no que foi possível pontuar pelos gestores até o momento durante a entrevista, a pergunta seguinte buscou verificar se as empresas costumam oferecer programas de formação de líderes para que possam cobrar, posteriormente, que seus funcionários apresentem os comportamentos de liderança esperados para um bom andamento da organização.

Gráfico 21 – Programas ofertados pela empresa para criação de líderes emergentes



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Conforme apresentado pelo gráfico acima, apenas uma empresa sinalizou que não realiza nenhum tipo de oferta de programas e iniciativas para formação de líderes. As demais organizações, de forma geral, ofertam treinamentos de liderança (60%), seguidos dos programas de mentoria¹ (30%).

De forma mais específica, foi questionado se havia algum outro programa que a empresa oferta e que não havia sido contemplada pela pergunta. Para esse questionamento, o gestor da Empresa 3 sinalizou “escola de gerentes que promovem

¹ De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (2022), entende-se por Programa de Mentoria a oferta de aconselhamento profissional voltado aos funcionários de uma empresa, feito por outro profissional mais experiente. O programa de mentoria pode ter como objetivo desenvolver novos talentos dentro da empresa como, por exemplo, treinar habilidades necessárias para uma promoção de cargo; bem como ter objetivos específicos de acordo com as demandas de uma organização ou de um setor específico dela (ENAP, 2022).

experiências para funcionários destaques na operação e que tenham aptidão para liderança, não importando a geração Z ou Y”; e o gestor da Empresa 7 “projetos UFB (Unidade Gerencial Básica)”.

Além dos programas e iniciativas que podem ser ofertados pela organização, os gestores foram interrogados, na sequência, a respeito das estratégias que utilizam para gerir equipes multigeracionais.

Por ser uma questão aberta, o recurso de elaboração de gráfico não contemplaria as respostas obtidas. Dessa forma, organizou-se uma tabela de modo que todas as respostas possam ser observadas.

Tabela 1 – Estratégias adotadas pelos gestores para gerir equipes multigeracionais

GESTOR	ESTRATÉGIAS PARA GERIR EQUIPES MULTIGERACIONAIS
EMPRESA 1	“Tento fazer parte da geração, entendendo o pensamento e liderando de forma diferente cada geração”
EMPRESA 2	“Distribuição de funções para cada perfil dentro das gerações, sendo focado a geração anterior a Y na produção (por serem mais resilientes e não se movimentarem de empresa); com responsabilidades diversas a geração Y, pois são mais responsáveis com o negócio da empresa; atendimento ao público a geração Z, pois eles têm um cuidado com sua aparência e isso faz com que seja uma atenção ao cliente”
EMPRESA 3	“A estratégia é saber transitar entre as gerações, diferentes faixas etárias têm amadurecimentos diferentes e vivências diferentes, assim como experiências de vida e trabalho. Acredito que saber lidar com essas diferenças é a fórmula do sucesso. O gestor atual precisa entender as diferenças e tratar cada grupo com suas características específicas. Se tentar nivelar, a probabilidade de dar errado, acredito ser bem maior”
EMPRESA 4	“Aqui entra a habilidade de ter uma equipe mesclada, usando a vontade e rapidez da geração Z com a experiência e “pés no

	chão” da geração Y. Saber aproveitar o que cada perfil tem como ponto positivo é fator chave”
EMPRESA 5	“Busco sempre reforçar o propósito comum que une todos dentro da organização. A diversidade de líderes multigeracionais permite que mesclamos a experiência e sabedoria de alguns com a energia e a vontade de aprender e inovar de outros. Essa combinação nos ajuda a equilibrar as forças da equipe e a direcionar essa energia de forma produtiva, focada na execução das atividades e no cumprimento das metas da empresa. As reuniões diárias de alinhamento são essenciais para monitorarmos o progresso e corrigirmos rapidamente qualquer desvio no percurso. Além disso, muitas decisões são tomadas pela própria equipe, o que aumenta o senso de responsabilidade e fortalece a confiança necessária para o crescimento desses líderes. O ambiente também valoriza a prática de feedbacks contínuos e conversas informais, que fazem parte da nossa rotina e contribuem para o desenvolvimento constante de todos”
EMPRESA 6	Não sinalizou.
EMPRESA 7	“Paciência, resiliência, diálogo, desafiar a equipe em assumir novas responsabilidades. Uso da escuta ativa, psicólogo”

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

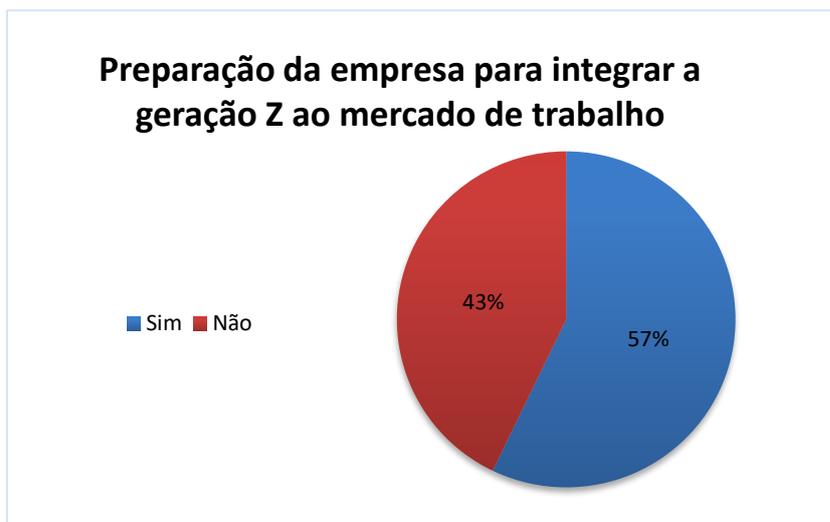
A partir do que foi evidenciado pela fala dos gestores apresentados anteriormente, percebeu-se que, de modo geral, estão preocupados em diferenciar cada funcionário de acordo com as características peculiares que apresentam, considerando especialmente a geração a que pertencem, sendo um dos principais fatores de divisão de grupos dentro de uma empresa. De acordo com as estratégias que adotam podem, posteriormente, exigir que seus funcionários apresentem o retorno esperado dentro do que foi trabalho com eles.

Um aspecto positivo e observado foi que os gestores já possuem a consciência de que os funcionários de diferentes gerações apresentam comportamentos

diferentes em relação ao que é proposto dentro de uma organização e que, de certa forma, cabe ao gestor saber observar esses comportamentos e utilizá-los a favor do crescimento da organização, utilizando-os em diferentes setores e serviços.

Conciliando a essa discussão, a pergunta seguinte buscou identificar se os gestores percebem que a organização a que pertencem está preparada ou não para receber os indivíduos da geração Z, visto que é uma geração que ainda está, progressivamente, integrando o mercado de trabalho.

Gráfico 22 – Preparação da empresa para integrar a geração Z ao mercado de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Quando questionados a respeito da preparação da organização para receber os indivíduos da geração Z e integrá-los ao seu quadro de funcionários, os gestores, de modo geral, sinalizaram que sim, sua empresa está preparada. Esses, pontuaram que “a empresa já lida com essa realidade da geração Z e com as diferenças. Os treinamentos já estão sendo direcionados para ter maior sinergia com essa geração, despendendo maior atenção justamente no ponto do imediatismo, reforçando que cargos de gestão devem ter experiência. A combinação das duas gerações é o desafio” (gestor Empresa 3); e “sim, a empresa está preparada para integrar a geração Z, com um propósito claro que é essencial para nosso sucesso. Valorizamos a colaboração entre diferentes gerações, unindo a experiência das outras gerações com a geração Z, o que mantém a motivação elevada e nos ajuda a alcançar nossas metas. Oferecemos treinamentos regulares e feedbacks constantes para garantir que as expectativas da empresa estejam alinhadas com as aspirações desses colaboradores” (gestor Empresa 5).

Já os gestores que pontuaram que sua organização ainda não está preparada para receber os sujeitos da geração Z comentaram que “esta geração ainda não tem o discernimento necessário para atuação em uma empresa, por isso a dificuldade” (gestor Empresa 1); “tem que se adaptar e criar um ambiente corporativo motivando-os a extrair o melhor deles” (gestor Empresa 7).

A entrevista foi finalizada com um questionamento que buscou ouvir dos gestores se havia algum outro comentário que gostariam de fazer a respeito da gestão de pessoas no mercado de trabalho atual, especialmente no que diz respeito à gestão de indivíduos das gerações Y e Z. Para melhor observar as respostas obtidas, organizou-se a tabela abaixo (Tabela 2).

Tabela 2 – Comentários gerais dos gestores sobre gestão de indivíduos das gerações Y e Z no mercado de trabalho

GESTOR	ESTRATÉGIAS PARA GERIR EQUIPES MULTIGERACIONAIS
EMPRESA 1	“Como o Brasil tem mais direitos do que deveres pelas leis trabalhistas, isso prejudica muito o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações”
EMPRESA 2	“A geração Y ainda é preocupada com a estabilidade. A geração Z não tem medo do novo e por isso que eles trocam de emprego muitas vezes”
EMPRESA 3	“Essa é uma realidade que as empresas estão passando e precisam se adaptar... a geração Y inevitavelmente vai sair do mercado de trabalho nos próximos anos naturalmente, e as novas gerações serão as que vão dar o novo tom. Entendo que sempre ficam aprendizados de uma geração para outra... conseguir unificar o melhor de cada geração é o desafio, mas é isso que vai significar o sucesso das próximas gerações e seu novo modelo de liderança”
	“O mundo atual está com viés de geração Z, as coisas estão cada vez mais rápidas, experiências momentâneas, os desejos

EMPRESA 4	de ter menos e ser mais tem influenciado muito o mercado de trabalho. Mas, a experiência da geração Y e anteriores complementa para que não tenhamos mais conflitos e baixos desempenhos nas organizações”
EMPRESA 5	“Reconheço a importância de manter uma comunicação clara sobre as expectativas entre todas as partes envolvidas. Quando conseguimos alinhar essa comunicação, os resultados da empresa tendem a ser mais facilmente alcançados. Gosto de destacar as oportunidades que a empresa oferece para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois isso é essencial para formarmos novos líderes e técnicos qualificados. Como gestores, enfrentamos o desafio de encontrar pessoas para integrar a equipe, por isso cultivamos uma cultura de investimento em automação de processos e máquinas, facilitando assim as atividades de todos. Além disso, uma boa conversa para alinhar expectativas, independentemente da geração, é uma das ferramentas mais eficazes para uma gestão eficiente. Cultivar um ambiente tranquilo e agradável de se estar também fazem parte do nosso propósito”
EMPRESA 6	Não sinalizou.
EMPRESA 7	“Não é fácil gerir as diferentes gerações”

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

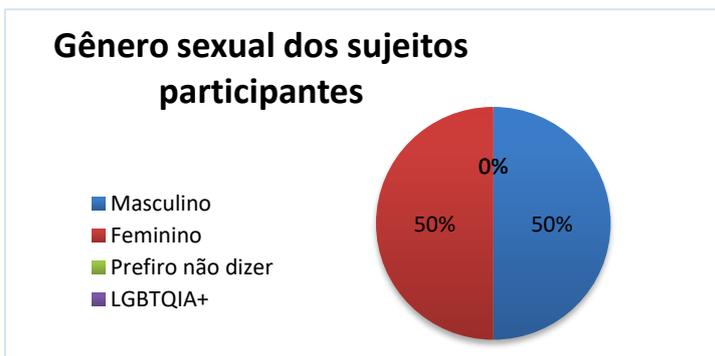
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS COM INDIVÍDUOS DAS GERAÇÕES Y E Z

De acordo com a metodologia prevista no presente estudo, a segunda etapa de coleta de dados ocorreu com a aplicação de um questionário a indivíduos pertencentes às gerações Y e Z. Este instrumento teve por finalidade perceber de que forma esses sujeitos notam sua chegada ao mercado de trabalho, buscando identificar, também, quais as características que cada uma das gerações tem apresentado. Inicialmente, definiu-se em 30 (trinta) o número de participantes para cada geração, totalizando 60 (sessenta) respostas dadas ao questionário. Porém, ao final do desenvolvimento do estudo, o total de participantes foi de apenas 22 (vinte e

dois), um número consideravelmente inferior ao esperado, sendo 14 (quatorze) indivíduos pertencentes à geração Y e 8 (oito) pertencentes à geração Z. De qualquer forma, os gráficos buscaram ilustrar os resultados obtidos da melhor forma possível.

Para tanto, utilizou-se o roteiro de entrevista aos indivíduos das gerações Y e Z (Apêndice B), que segue descrito na sequência com os respectivos resultados de cada questão. Inicialmente, os gráficos buscaram mostrar, de modo geral, o gênero dos sujeitos participantes e a idade.

Gráfico 23 – Gênero sexual dos sujeitos participantes



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Tornou-se importante identificar o gênero dos participantes da pesquisa, uma vez que a análise desses dados permitiu a compreensão de que, de fato, para o objetivo deste estudo, o gênero dos sujeitos participantes não afeta a construção de uma identidade profissional da geração em discussão.

Já a pergunta referente à idade do respondente (gráfico 24), foi fundamental para que na análise dos resultados, as respostas pudessem integrar os gráficos da seção de análise respectiva à geração a que o indivíduo pertence.

Gráfico 24 – Idade dos participantes do estudo



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Visto que para contemplar tanto o objetivo geral, quanto os específicos deste estudo importou apenas dividir os sujeitos participantes em dois grupos – geração Y e geração Z – as opções dadas, na questão em discussão, foram consideradas os intervalos de idades, conforme demonstra a legenda do gráfico anterior. Felizmente, nenhum respondente precisou ter suas respostas desconsideradas por não pertencer a nenhuma das gerações em estudo.

Considerando que o objetivo principal foi poder caracterizar individualmente cada geração, identificando os principais aspectos que constituem os sujeitos de cada uma delas em sua atuação no mercado de trabalho, as perguntas subsequentes do questionário aplicado, seguem separadas em dois blocos, analisadas de acordo com a geração a que pertence cada respondente.

4.2.1 Análise dos questionários com indivíduos da geração Y

Após responderem sobre o gênero sexual e a idade, os sujeitos participantes do estudo revelaram o cargo que exercem na organização em que atuam. Os indivíduos da geração Y desempenham os papéis elencados pelo esquema a seguir (Esquema 2).

Esquema 2 – Cargos de atuação dos indivíduos da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Os campos de atuação dos indivíduos da geração Y são diversificados e permitiram uma análise ampla sobre como cada um percebe o mercado de trabalho.

Complementarmente, a questão seguinte (gráfico 25) buscou conhecer o tempo de atuação profissional de cada um desses sujeitos, uma vez que poderia ser um fator que contribuísse para a forma como cada um deles percebe a organização a que pertence e, além disso, para que pudessem ter determinadas percepções sobre o trabalho de forma geral.

Gráfico 25 – Tempo de experiência profissional



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

O gráfico aponta que, de maneira geral, os indivíduos da geração Y possuem certa estabilidade na função exercida profissionalmente, visto que a maioria dos respondentes atua de 9 a 15 anos no mesmo cargo, sendo 31% de 9 a 11 anos e 31% de 12 a 15 anos. Desse modo, tornou-se possível afirmar que há uma característica da geração, conforme já percebido na entrevista aos gestores, que já haviam pontuado que a geração Y é mais estável que a geração Z, o que poderia ser confirmado (ou não) no gráfico que analisará, posteriormente, as respostas da segunda geração.

De modo mais específico, direcionando-se de forma mais pontual ao objetivo deste estudo, a pergunta seguinte (gráfico 26) buscou verificar qual a motivação profissional dos sujeitos da geração Y. Para isso, a questão “*O que mais te motiva no trabalho atual? (Pode selecionar mais de uma opção)*”, apresentou algumas opções, dando a possibilidade ao respondente de acrescentar alguma outra informação que não havia sido contemplada na lista dada.

Gráfico 26 – Motivação profissional dos indivíduos da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Conforme ilustrado pelo gráfico 26, os fatores que mais motivaram os indivíduos da geração Y em sua atuação profissional foram, em primeiro lugar, o salário (25%), seguido do ambiente de trabalho (23%) e das oportunidades de crescimento (20%). Apesar de o aspecto reconhecimento (9%) não aparecer com tanta relevância, não deve ser desconsiderado, uma vez que o salário, que aparece em destaque, não deixa de ser uma forma de reconhecimento da empresa à função exercida.

Alguns indivíduos marcaram a opção “Outros” e especificaram pontuando, por exemplo: “a motivação do meu trabalho vem de ver os resultados e reconhecimento dos pacientes. Além disso, o fato de “poder ter flexibilidade de horários e agenda”; “trabalhar em uma empresa de grande porte e ser reconhecida internacionalmente”; “contar com um ambiente agradável e espírito de equipe”; e “poder aprender para fazer minha empresa crescer”.

Dessa forma, percebeu-se que a flexibilidade de horários também é um fator que, apesar de não ter sido contemplado nas opções da questão, é algo que constitui um fator de motivação para os funcionários da geração em discussão.

Na sequência, os respondentes foram questionados a respeito de suas expectativas a longo prazo, podendo eleger mais de uma opção (gráfico 27).

Gráfico 27 – Expectativas a longo prazo dos indivíduos da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Conforme esperado, especialmente por já ter sido sinalizado pelo gráfico 25 e pelos resultados das entrevistas com gestores, a geração Y, por possuir maior estabilidade profissional, também revelou, como maior expectativa a longo prazo, a

permanência na empresa em que atua para ascensão dentro da mesma (55%), sem que precise mudar de empresa para crescimento – opção selecionada pela minoria dos respondentes (10%). Em segundo lugar, ficou a expectativa de empreender (25%), revelando que os trabalhadores dessa geração também possuem expectativas pessoais de constituir o próprio negócio e trabalhar para rendimento próprio.

Os respondentes que marcaram a opção “Outros”, sinalizaram que suas expectativas a longo prazo são, por exemplo: “crescer profissionalmente”; “continuar crescendo na empresa ou tentar empreender em algum segmento”; “maior remuneração”; “pretendo a cada ano me especializar mais e oferecer aos meus clientes um atendimento personalizado, e assim poder agregar mais valor financeiro em cada atendimento”; “aumentar a carteira e trabalhar mais com ações”; “ter meu próprio negócio”.

A partir dessas respostas, percebeu-se que, de modo geral, as expectativas a longo prazo dizem respeito, quase que diretamente, ao aumento salarial, uma vez que tanto ao ascenderem dentro da própria empresa, quanto ao empreenderem, esses sujeitos receberiam um retorno monetário maior que o atual. Essa constatação vai ao encontro do que já foi verificado no gráfico anterior (gráfico 26), em que o salário constitui fator de maior motivação profissional.

A pergunta seguinte buscou verificar com os indivíduos da geração Y quais as habilidades que julgam mais importantes para obtenção do sucesso profissional, podendo selecionar mais de uma opção e, ainda, acrescentar outra(s).

Gráfico 28 – Habilidades importantes para o sucesso profissional



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

As opções dadas como resposta a essa questão foram praticamente todas assinaladas em todos os questionários, ou seja, tanto as habilidades interpessoais (32%) e a comunicação (32%), quanto o conhecimento técnico (26%) são consideradas habilidades importantes para o sucesso profissional.

Além disso, os respondentes que elegeram a opção “Outros”, sinalizaram aspectos como “é preciso aliar o conhecimento técnico com as habilidades interpessoais para lidar com as pessoas”; “aprender a interpretar”; “conhecimento técnico e bom relacionamento com o paciente é primordial para obter sucesso na carreira”; “adaptabilidade, responsabilidade, enfrentamento de desafios”; “saber se expressar, trabalhar em equipe”.

Na sequência, os sujeitos participantes precisaram responder quais os maiores desafios que enfrentam no ambiente de trabalho, também podendo sinalizar mais de uma das opções dadas.

Gráfico 29 – Desafios enfrentados no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

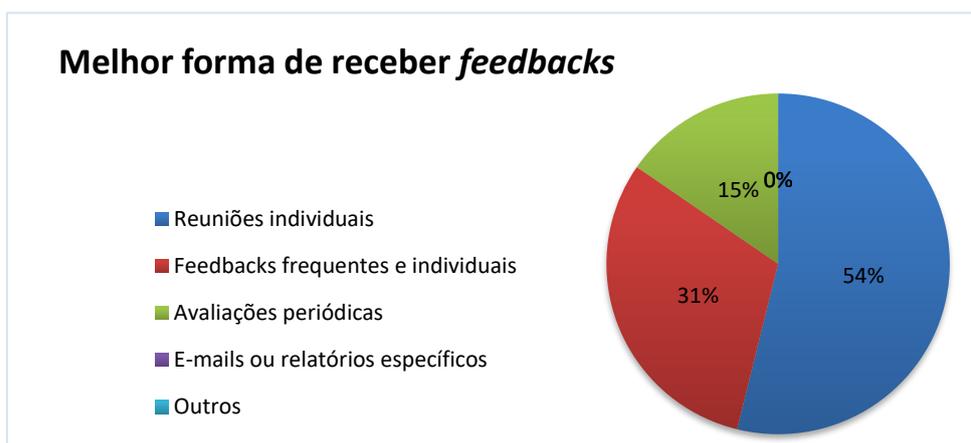
O gráfico acima mostrou que, de modo geral, a maioria dos respondentes (47%) pensa que os maiores desafios no ambiente de trabalho não foram contemplados nas opções da questão. Porém, quando observadas as respostas dadas à opção “Outros”, notou-se que os indivíduos apenas quiseram detalhar o desafio, sendo que a maioria dos apontamentos puderam ser enquadrados nas opções apresentadas. As respostas obtidas de forma pessoal foram “dificuldades no mercado, dificuldade de mão de obra”, “dependendo da função a ser exercida, é preciso saber separar vida pessoal de profissional”, “falta de maturidade, pouca responsabilidade de algumas pessoas, pouco comprometimento”, “muitas vezes

passamos muitas horas no trabalho comprometendo atividades pessoais, as quais não realizo por falta de tempo. Percebo que há necessidade de equilibrar isso”, “comunicação falha e falta de processos definidos”, “estar sempre à disposição da empresa, gera conflitos em casa e no trabalho”, “filha de 3 anos” e “falta de comprometimento dos colegas”.

Nesse sentido, pôde-se afirmar que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (23%) é a maior dificuldade enfrentada pelos trabalhadores da geração Y, pois grande parte deles acabou especificando esse aspecto na resposta à alternativa aberta. Em relação a isso, Gilioli & Argenta (2020), conforme constatado na pesquisa bibliográfica que embasou este estudo, já apontavam que os sujeitos dessa geração têm como traço característico a tendência de acabarem embaralhando a vida profissional com a pessoal, em razão de focarem em seu crescimento pessoal em detrimento do crescimento da empresa em que atuam.

A pergunta seguinte referiu-se à forma que os respondentes julgam melhor ou mais adequada para recebimento de *feedbacks* no ambiente de trabalho. Para essa questão, também puderam eleger mais de uma opção e/ou complementar de forma pessoal a opção “Outros”.

Gráfico 30 – Melhor forma de receber *feedbacks* na empresa

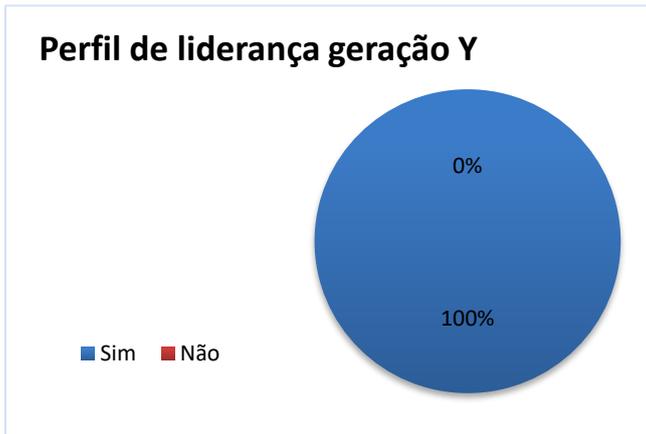


Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Conforme ilustrado pelo gráfico 30, os sujeitos da geração Y, de modo geral, preferiram receber *feedbacks* de forma individual (85%). Nessa questão, nenhum respondente acrescentou outro método na opção aberta, revelando que, de fato, esses profissionais gostam de receber retornos individuais e com certa frequência.

Posteriormente, as duas questões subsequentes buscaram identificar, de forma mais específica, se os sujeitos da geração Y acreditam ter um perfil de liderança e/ou se eles têm interesse em ocupar um cargo de liderança no futuro. Os gráficos a seguir (gráficos 31 e 32) contribuem para a constatação do que foi sinalizado pelos gestores na entrevista.

Gráfico 31 – Perfil de liderança geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 32 – Intenção para cargo de liderança geração Y

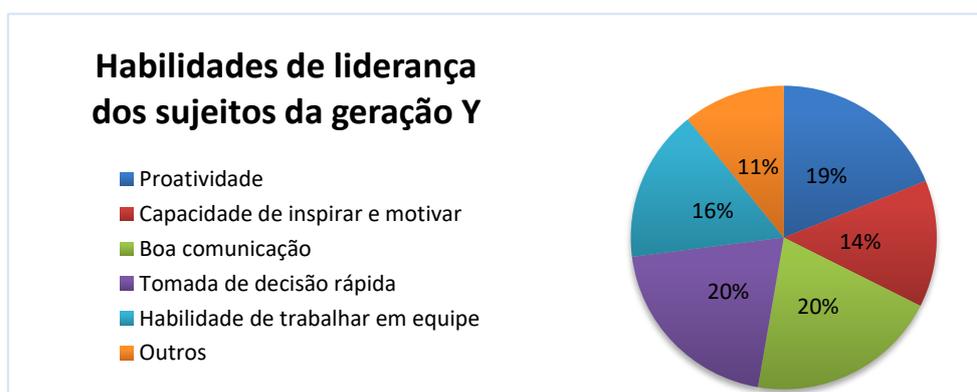


Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A autoavaliação dos profissionais da geração Y em relação ao perfil de liderança é unânime. Todos julgaram possuir características de líder e, praticamente todos têm, como intenção, ocupar um cargo de liderança no futuro, sendo que apenas um deles (8%), sinalizou que não pretende ocupar um cargo desses.

De modo a complementar as questões relacionadas à liderança, a pergunta seguinte buscou obter como resposta dos sujeitos participantes informações quanto às habilidades que cada um acredita possuir, dando a possibilidade de elegerem mais de uma e, ainda, acrescentar alguma que não tivesse sido contemplada pela questão.

Gráfico 33 – Habilidades de liderança dos sujeitos da geração Y



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

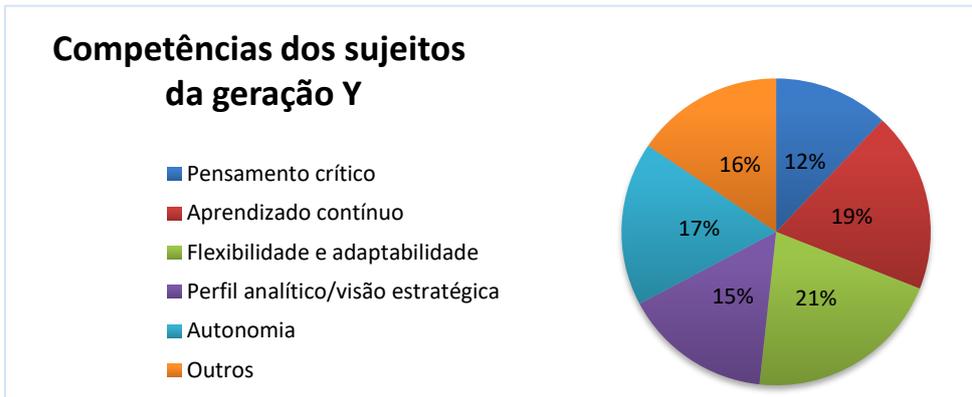
No que diz respeito às habilidades de liderança que os sujeitos da geração Y consideram ter, o que se sobressai é a tomada de decisão rápida (20%) e a boa comunicação (20%), seguidas da proatividade (19%) e da habilidade de trabalhar em equipe (16%). Ao poderem sinalizar outras habilidades, selecionando a opção “Outros” (11%), os respondentes elencaram “procuro ser uma pessoa proativa para estar à frente dos problemas, e ter uma boa relação com a equipe”; “gosto das coisas resolvidas”, “a proatividade acredito ser meu ponto forte”, “bom controle emocional”, “empatia, capacidade de delegar, encorajar equipe, habilidade analítica”, “é preciso saber se comunicar, entender o lado do outro, incentivar e trabalhar juntamente com seu time para assim atingir os melhores resultados!”.

De forma geral, os apontamentos feitos acabaram apenas ampliando as habilidades já contempladas na questão. Alguns respondentes mostram interesse em sempre comentar as questões de forma mais específica, pois costumam ser os mesmos que sinalizam de forma mais completa os aspectos de cada questão.

Quando comparadas as informações dadas pelos próprios sujeitos da geração Y com as fornecidas pelos gestores em entrevista, notou-se que a proatividade é, de fato, uma característica atribuída à geração. Nesse sentido, Bevilacqua et.al (2016), que embasaram este estudo, também já sinalizaram como característica marcante dessa geração, a agilidade e significativa produtividade, destacando a proatividade como característica marcante de seus indivíduos. Porém, quando diz respeito ao aspecto da boa comunicação, por exemplo, os gestores pontuaram não ser algo bem desenvolvido nesses sujeitos, enquanto eles mesmos consideram ser uma das principais habilidades que possuem.

No mesmo sentido da questão anterior, a questão seguinte solicitou que os respondentes manifestassem quais as competências que julgam possuir, podendo, novamente, eleger mais de uma e, ainda, complementar com alguma que não esteja presente nas opções dadas.

Gráfico 34 – Competências dos sujeitos da geração Y



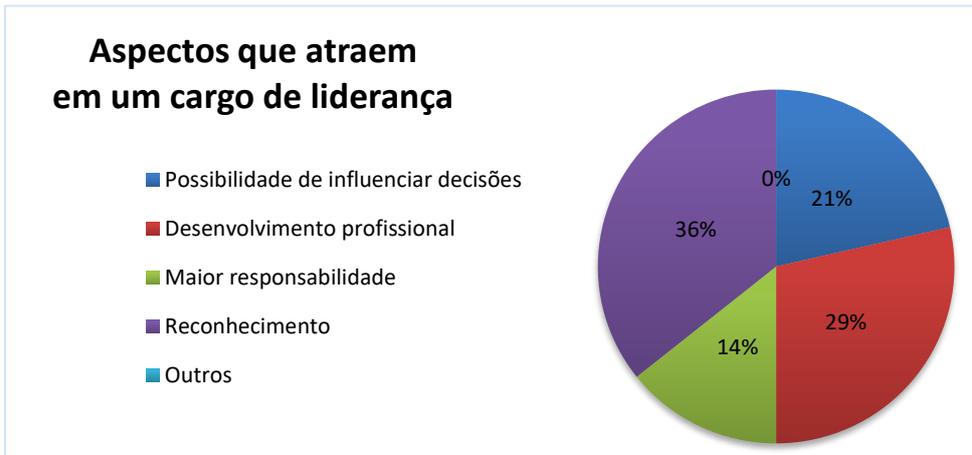
Fonte: elaborado pelo autor (2024)

As respostas à questão relacionada às competências foram muito equilibradas, tanto é que o gráfico anterior ilustra claramente uma divisão proporcional de cada competência. Segundo uma autoavaliação dos sujeitos da geração Y, as competências que mais apresentam são a flexibilidade e adaptabilidade (21%), seguida do aprendizado contínuo (19%) e da autonomia (17%).

As competências mencionadas para a opção “Outros” (16%) contemplam as opções dadas, apenas comentadas de forma mais específica e, também, sugerem algumas outras não mencionadas na questão. As respostas obtidas foram “facilidade de comunicação, aberto a mudanças”, “aprender coisas novas para estar em contínuo desenvolvimento, adaptar-se com facilidade”, “a meu ver, o líder precisa estar se aperfeiçoando sempre. Precisa ter visão no geral sobre o ambiente de trabalho, conhecer seus colaboradores, para assim conseguir uma função na qual se adeque de acordo com seu perfil; “pensamento crítico e atualização contínua são as principais”, “saber ouvir, ter visão ampla, flexibilidade para mudanças”, “sempre disposto”.

Os respondentes foram questionados, na sequência, a respeito do que mais os atrai em um cargo de liderança (gráfico 35). Para isso, foram elencadas opções para que pudessem selecionar mais de uma e, ainda, complementar, caso julgassem necessário, com outra informação.

Gráfico 35 – Aspectos que atraem a geração Y para um cargo de liderança

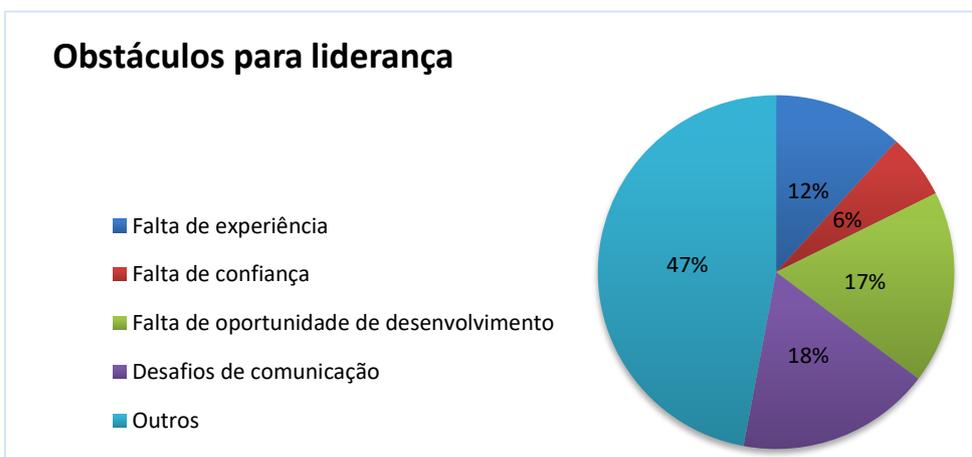


Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Predominantemente, conforme mostra o gráfico acima, o que mais atrai os sujeitos da geração Y em um cargo de liderança é o reconhecimento (36%), seguido do desenvolvimento profissional (29%) e da possibilidade de influenciar decisões (21%). Conforme já percebido em outras questões, pôde-se afirmar que os profissionais dessa geração valorizam tudo aquilo que possa sinalizar a eles que estão desenvolvendo um bom trabalho na organização em que atuam, desde uma promoção de cargo com aumento salarial, até um *feedback* individual e frequente sobre o que está sendo desenvolvido. Tudo isso ficou refletido na questão em discussão, no que diz respeito ao aspecto de reconhecimento.

Ao se estar propondo que pensem a respeito da postura de liderança dentro de uma empresa, os respondentes foram questionados, desta vez, sobre o que julgam configurar um obstáculo para que possam se tornar líderes.

Gráfico 36 – Obstáculos para liderança na visão da geração Y



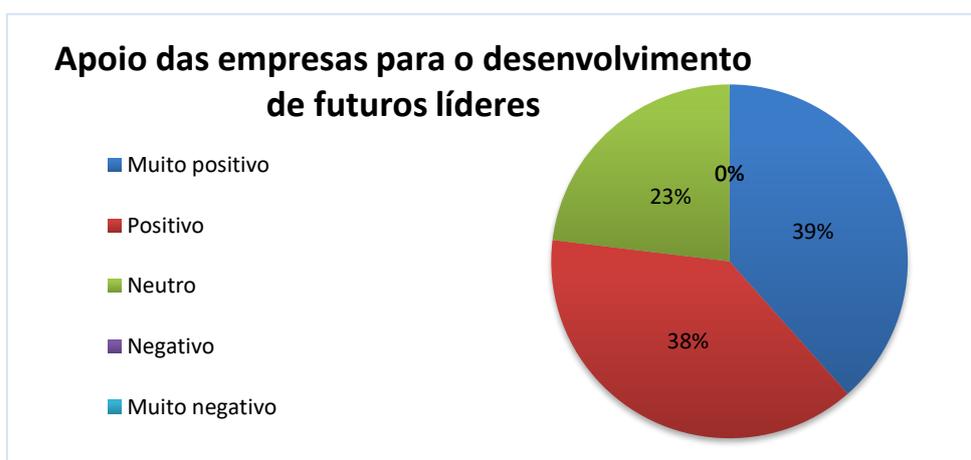
Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Em relação aos obstáculos encontrados pelos profissionais da geração Y para que passem a exercer cargos de liderança dentro da organização, os respondentes pontuaram predominantemente (47%) outros fatores, que não os contemplados pela questão. Na questão aberta, foram pontuados obstáculos como “empresa de pequeno porte, poucas vagas”; “falta a conciliação entre o conhecimento técnico e a comunicação interpessoal”, “falta de comprometimento da equipe”, “interferências de superiores”, “muitas vezes não nos consideramos prontos para assumir um cargo de liderança ou de exemplo. Sempre achamos que não estamos preparados o suficiente”.

Dentre as opções dadas, os participantes elegeram como maior obstáculo os desafios de comunicação (18%) e a falta de oportunidades de desenvolvimento (17%), que, inclusive, havia sido pontuada pelos gestores na entrevista (gráfico 9) a respeito dessa geração. Desse modo, pode-se afirmar que um empecilho para que os profissionais da geração Y se tornem líderes dentro de uma organização, além de outros fatores, é a falta da oferta de oportunidades para que possam desenvolver as habilidades necessárias e/ou demonstrarem as que já possuem.

De forma mais específica, foi solicitado aos respondentes que avaliassem o apoio da empresa em que atuam no desenvolvimento de futuros líderes. Para isso, foram apresentados níveis de avaliação que iam desde o “muito positivo” até o “muito negativo” (gráfico 37).

Gráfico 37 – Apoio da empresa para o desenvolvimento de futuros líderes



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Os resultados representados pelo gráfico 37 revelaram uma pequena contradição em relação ao que foi sinalizado anteriormente (gráfico 36), uma vez que o aspecto relacionado à falta de oportunidades dentro da empresa foi um dos mais

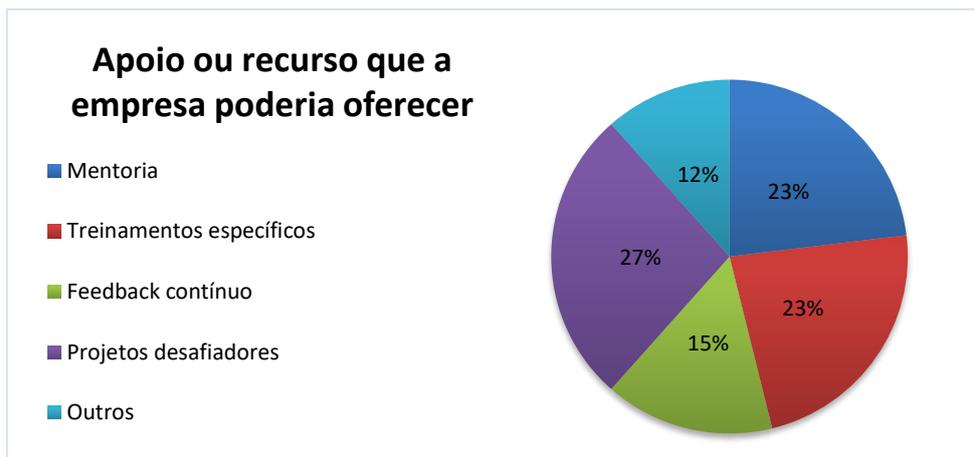
selecionados no que diz respeito aos obstáculos de liderança. Já quando solicitado que avaliassem o apoio da organização em que atuam, a grande maioria dos sujeitos da geração Y sinalizou que é muito positivo (39%) ou positivo (38%), sendo que a outra parte ficou neutra (23%) em relação a isso e os níveis de avaliação negativo ou muito negativo não foram sinalizados por nenhum deles.

Nesse sentido, compreendeu-se que, ou os sujeitos não atribuem à sua organização a responsabilidade de fornecerem oportunidades para que aspectos de liderança sejam desenvolvidos e cargos desse tipo sejam ocupados por eles; ou não conseguiram estabelecer uma relação clara entre a questão anterior e essa.

De qualquer modo, notou-se, de forma predominante, uma satisfação profissional dos respondentes da geração Y em estarem atuando em suas respectivas organizações, mesmo que tenham manifestado, em alguma questão, algum ponto crítico em relação a elas.

Para finalizar, a última questão buscou saber que tipo de apoio ou recursos cada sujeito gostaria de receber para desenvolver suas habilidades de liderança. Dentre as opções dadas, cada um poderia selecionar mais de uma, além de poder descrever na questão aberta caso houvesse algum outro não contemplado pela pergunta.

Gráfico 38 – Apoio ou recursos que a empresa poderia oferecer



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Conforme demonstrado pelo gráfico, os trabalhadores da geração Y gostariam que suas organizações oferecessem projetos desafiadores (27%), treinamentos

específicos (23%) e mentorias (23%). Nota-se que essa é uma geração que gosta de desafios, de ser instigada a cumprir ou alcançar algo.

Ao terem a opção de complementar a resposta a essa questão, os respondentes apontaram como recurso ou apoio que gostariam de receber “auxílio financeiro da empresa para cursos ou especializações”, e “constante oportunidades de aprendizagem e treinamento”.

Assim, conclui-se a análise dos dados referentes aos sujeitos da geração Y a partir das respostas obtidas com o questionário aplicado. Para que o objetivo deste estudo seja alcançado, segue a análise dos resultados obtidos para os sujeitos da geração Z para que, após, possa ser feita a discussão e a conclusão da pesquisa.

4.2.2 Análise dos questionários com indivíduos da geração Z

Vale destacar que houve uma maior dificuldade para conseguir o número desejado de participantes pertencentes à geração Z. O questionário foi disponibilizado para o maior número possível de pessoas, porém o retorno não foi satisfatório. Apesar disso, a análise não ficou prejudicada, pois os gráficos puderam ser construídos a partir das respostas obtidas e já podem ilustrar o que se pretende no presente estudo.

Após responderem sobre o gênero sexual e a idade, os sujeitos participantes do estudo revelaram o cargo que exercem na organização em que atuam. Os indivíduos da geração Z desempenham os papéis elencados pelo esquema a seguir (Esquema 3).

Esquema 3 – Cargos de atuação dos indivíduos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Os campos de atuação dos indivíduos da geração Z são diversificados e permitiram uma análise ampla sobre como cada um percebe o mercado de trabalho.

Complementarmente, a questão seguinte (gráfico 39) buscou saber o tempo de atuação profissional de cada um desses sujeitos, uma vez que pode ser um fator que contribui para a forma como cada um deles percebe a organização a que pertence e, além disso, para que possam ter determinadas percepções sobre o trabalho de forma geral.

Gráfico 39 – Tempo de experiência profissional dos sujeitos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Apesar de ser uma geração que ainda não integra em sua totalidade o mercado de trabalho, a grande maioria dos respondentes está atuando profissionalmente de 3 a 4 anos, o que pode ser considerado um tempo significativo para que pudessem responder qualitativamente as perguntas subsequentes do questionário, contribuindo, conseqüentemente, para uma análise significativa da geração em questão.

Ao serem questionados a respeito da motivação para o trabalho que exercem atualmente, os indivíduos da geração Z puderam selecionar mais de uma das opções apresentadas e, ainda, acrescentar algum aspecto que julgassem importante e que não tenha sido contemplado pela questão.

Gráfico 40 – Motivação profissional dos indivíduos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

De forma predominante, a motivação profissional dos indivíduos da geração Z foi constituída tanto pelo ambiente de trabalho (25%), quanto pela oportunidade de crescimento (25%), o que revela que essa geração atribui maior valor à organização em si, não necessariamente ao reconhecimento, especialmente o salarial, conforme manifestado pela geração Y (gráfico 26).

Na opção “outros” (7%), foram apresentadas respostas como “junção de salário/benefícios e um bom ambiente de trabalho”, “no atual, me motiva é o salário, que está pagando minhas contas e meus cursos pra um dia eu conseguir trabalhar em algo que me dê o gosto de acordar cedo pra fazer o dia acontecer”. Nesse sentido, nota-se que o aspecto remuneração se sobressaiu, assemelhando-se à geração Z a geração Y.

De forma a complementar o aspecto relacionado à motivação no trabalho, os respondentes foram questionados a respeito de suas expectativas a longo prazo. Essa questão é importante quando se refere à geração Z, uma vez que os gestores, nas entrevistas realizadas, pontuaram de forma enfática a característica de imediatismo apresentada pelos sujeitos dessa geração.

Gráfico 41 – Expectativas a longo prazo dos indivíduos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

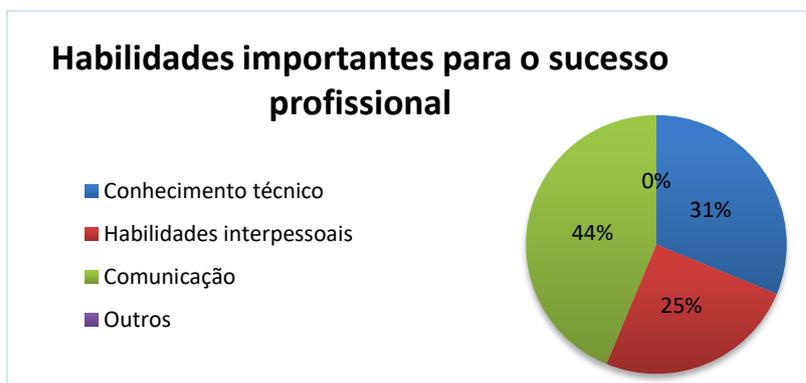
Surpreendentemente, a maior expectativa a longo prazo revelada pelos sujeitos da geração Z foi ascender na empresa atual (67%), deixando muito distantes as demais opções, que ficaram com apenas 11% cada uma. Diferentemente do que foi apontado pelos gestores e, inclusive, por várias das referências bibliográficas que embasaram este estudo, que destacavam como principal característica da geração em questão o imediatismo, os sujeitos sinalizaram o desejo de permanência na

empresa em que estão atuando para que possam conquistar um cargo superior. Vale destacar, contudo, que o fato de terem sinalizado o desejo de ascensão dentro da empresa atual não permitiu afirmar com clareza que esses sujeitos tenham a devida paciência para compreender o processo de ascensão a longo prazo, o que só poderia ser confirmado a partir de um novo estudo com os mesmos sujeitos depois de alguns anos.

Dois dos respondentes optaram por ampliar a resposta à questão, pontuando “caso não consiga um crescimento curto/longo prazo pretendo mudar de empresa para ter crescimento e visibilidade, pois nem todas as empresas que dizem ter crescimento enxergam seus colaboradores”; “trabalhar em um órgão público”. Nesse sentido, a primeira resposta já revelou certo imediatismo, visto que o sujeito já considera a possibilidade de mudar de empresa caso não tenha visibilidade. Já a segunda resposta revelou um desejo por estabilidade, uma vez que culturalmente compreende-se que um concurso público garante permanência do trabalhador no cargo até a aposentadoria, salvo raras exceções.

Na sequência, os sujeitos foram interrogados a respeito das habilidades que consideram importantes para a obtenção do sucesso profissional (gráfico 42).

Gráfico 42 – Habilidades importantes para o sucesso profissional



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Quando comparadas as respostas a essa questão por parte dos indivíduos da geração Z com as fornecidas pelos gestores em entrevista (gráficos 13 e 15), observou-se que a habilidade de comunicação é valorizada pelos funcionários em questão, uma vez que os gestores pontuaram como uma das principais características desses sujeitos e, aqui, os próprios sujeitos sinalizaram considerar a mais importante habilidade para o sucesso profissional (44%).

Alguns respondentes optaram por complementar a resposta à questão, afirmando “é preciso se esforçar para ter diferencial dentro da área que se quer atuar” e “acredito que hoje o saber reinventar nossos conhecimentos é essencial para ter bom futuro na carreira profissional”.

Dando sequência ao questionário, os participantes precisaram eleger quais os desafios que enfrentam no ambiente de trabalho (gráfico 43). Para isso, puderam selecionar mais de uma das opções dadas como resposta, além de, se desejassem, complementar com outro desafio apontado por eles.

Gráfico 43 – Desafios enfrentados pela geração Z no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

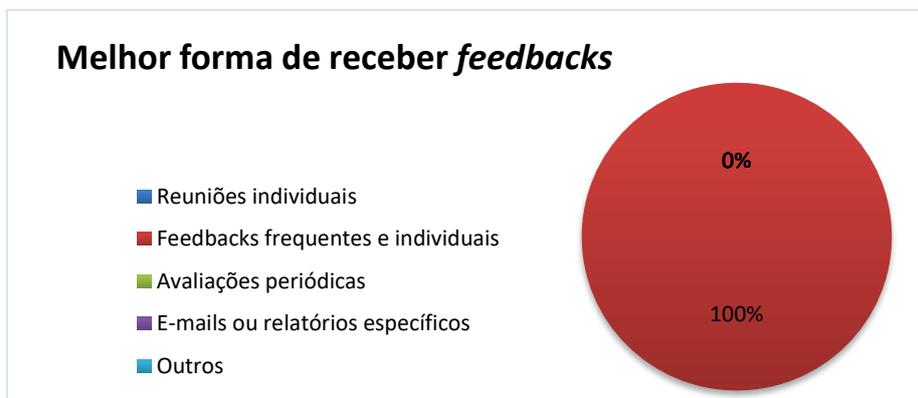
O maior desafio enfrentado pelo sujeitos da geração Z no ambiente de trabalho em que atuam foi a dificuldade de comunicação com superiores (33%), além de outros (33%) que foram sinalizados na alternativa aberta, como “acredito que por não amar o que eu faço dificulta meu empenho no ambiente de trabalho, pois a cada dia ficamos mais fartos do que fazemos, exatamente por não estarmos fazendo o que realmente nos dá prazer, pois como diz o velho ditado ‘trabalhe com o que goste e não precisará trabalhar por mais nenhum dia da sua vida’, e ‘relacionamento com colegas”.

Ao serem consideradas as respostas recebidas para a alternativa “outros”, pôde-se observar dois aspectos, primeiramente o fato de essa geração ter maior dificuldade em definir com clareza sua opção pela carreira profissional e, posteriormente, a questão relacionada às relações interpessoais, surgida, previamente, também durante as entrevistas com gestores que, inclusive, pode ter relação significativa com a dificuldade de comunicação com superiores, pontuada como maior dificuldade pelos próprios respondentes. Desse modo, o que é pontuado pelos respondentes da geração Z confirma alguns aspectos já esperados e entendidos

como característica da geração em questão, especialmente a partir do que pontuam Nardi et.al (2016), ao estudarem a geração Z, afirmando que, por ser fruto da geração tecnológica avançada, esses indivíduos têm apresentado problemas de interação social.

A questão seguinte, por sua vez, buscou identificar de que forma os sujeitos da geração Z preferem receber *feedbacks* sobre o trabalho que estão desenvolvendo (gráfico 44).

Gráfico 44 – Melhor forma de receber *feedbacks* na empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

De forma unânime, os indivíduos da geração Z consideraram que *feedbacks* frequentes e individuais (100%) configuram a melhor forma de receber devolutivas sobre o trabalho que estão desenvolvendo dentro de uma organização. O fato de a opção assinalada por todos conter o fator relacionado à frequência, revela certa necessidade dessa geração em receber comentários a todo momento, avaliando se o que fazem é bom ou não. Considerando que essa é uma geração tecnológica, pode-se afirmar que é algo que pode ser relacionado, mesmo que não exclusivamente, às redes sociais e à constância de curtidas e comentários que recebem a cada postagem que fazem, por exemplo, como forma de avaliação.

Direcionando a discussão de forma mais específica aos aspectos de liderança, que interessa de maneira especial ao presente estudo, as perguntas seguintes buscaram saber se os sujeitos em questão se consideram líderes e se possuem interesse em ocupar um cargo de liderança dentro de uma organização (gráficos 45 e 46).

Gráfico 45 – Perfil de liderança geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 46 – Intenção para cargo de liderança geração Z

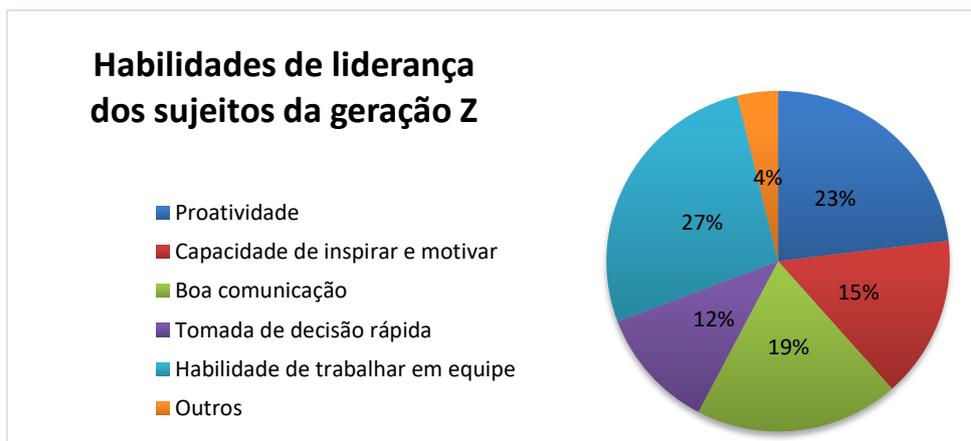


Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Ao se autoavaliarem no que diz respeito à liderança, os indivíduos pertencentes à geração Z consideraram o perfil de liderança apresentado. Além disso, todos eles indicaram possuir a intenção em atuar em um cargo de liderança dentro das empresas em que atuam. Esses dois aspectos revelaram que esses sujeitos reconhecem, de certa forma, a importância do perfil de liderança dentro de uma organização, bem como reconhecem que possuem características positivas, que podem vir a contribuir na gestão organizacional.

Visto que todos consideraram ter perfil de liderança, as respostas à questão seguinte revelaram quais as principais características que esses sujeitos julgam ter, que permitem que seu perfil de líder seja construído.

Gráfico 47 – Habilidades de liderança dos sujeitos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

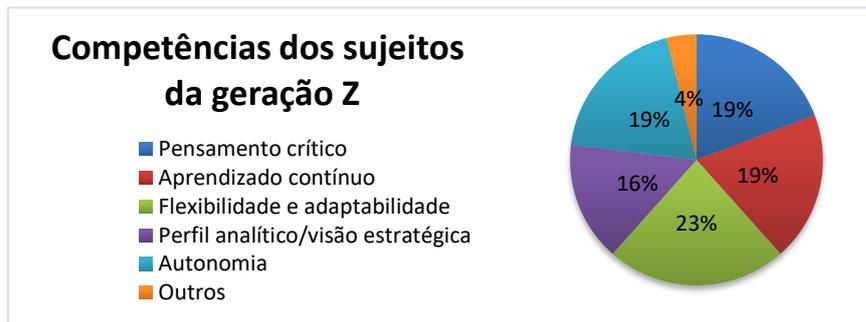
O gráfico acima revelou que a habilidade de trabalhar em equipe (27%) e a proatividade (23%) são habilidades que os sujeitos da geração Z julgam ter. A proatividade já havia sido um aspecto mencionado pelos gestores em relação a essa

geração, o que se confirma na autopercepção desses sujeitos. A habilidade de trabalhar em equipe, por sua vez, surpreende ao ser mencionada como habilidade, uma vez que nos desafios enfrentados no ambiente de trabalho as relações interpessoais foram sinalizadas como um dos principais.

Um dos respondentes, na opção aberta “outros” pontuou “acredito que ter empatia também é interessante, mas também saber tomar decisões e saber pedir; liderar é saber o que é melhor e saber o que de pior pode vir acontecer, conduzir para o caminho certo, saber corrigir, mas com respeito e empatia”. Tudo o que foi sinalizado nessa resposta não deixa de estar direta ou indiretamente ligado ao aspecto interpessoal, ao trabalho em equipe, complementando o que foi ilustrado pelo gráfico e comentado previamente.

De modo a complementar a questão anterior, os indivíduos foram questionados a respeito das competências que julgam possuir.

Gráfico 48 – Competências dos sujeitos da geração Z



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

De modo geral, as competências que os sujeitos da geração Z consideraram ter são a flexibilidade e adaptabilidade (23%), seguida do pensamento crítico (19%), do aprendizado contínuo (19%) e da autonomia (19%). Todos esses aspectos vão ao encontro do que havia sido sinalizado pelos gestores na entrevista quando interrogados a respeito das qualidades dessa geração (gráfico 12), uma vez que foram pontuadas a capacidade de adaptação e a facilidade em aprender coisas novas.

Um dos participantes, de forma específica, comentou “consigo aprender rápido, me esforço ao máximo, dou meu melhor dentro das melhores condições que tenho, gosto de desafios quando se trata de mostrar meu potencial, gosto de fazer as coisas acontecerem, pois sei que tudo que eu faço hoje é para meu futuro amanhã que só depende de mim. O que eu não sei eu aprendo, o que eu tenho dúvidas eu pergunto,

e aprendi que as vezes para chegar onde queremos temos que fazer mais que o combinado, para mostrar serviço e força de vontade”. Esse comentário confirma o que está ilustrado no gráfico.

Ainda na discussão sobre liderança, os sujeitos participantes foram interrogados a respeito do que mais os atrai em um cargo de liderança.

Gráfico 49 – Aspectos que atraem a geração Z para um cargo de liderança

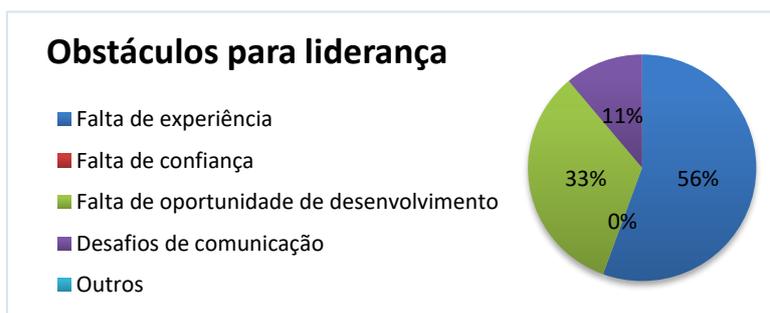


Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Notou-se que de forma predominante o aspecto que mais atrai os indivíduos da geração Z em um cargo de liderança é o desenvolvimento profissional (57%), seguido do reconhecimento (29%). É possível afirmar, com isso, que esses funcionários possuem, de certa forma, objetivos profissionais definidos dentro de uma empresa, o que não significa, por outro lado, que não busquem esse desenvolvimento de forma rápida, indo ao encontro do que foi sinalizado pelos gestores no que diz respeito à característica de imediatismo, já mencionada anteriormente. Além disso, a busca por reconhecimento confirma o que fora supracitado na análise do gráfico 44, a respeito de uma geração que é culturalmente acostumada a receber *likes* e comentários reconhecendo a beleza de suas postagens, por exemplo.

Em contrapartida, os respondentes precisaram sinalizar na questão seguinte quais os obstáculos que encontram para que possam se tornar verdadeiros líderes.

Gráfico 50 – Obstáculos para liderança na visão da geração Z



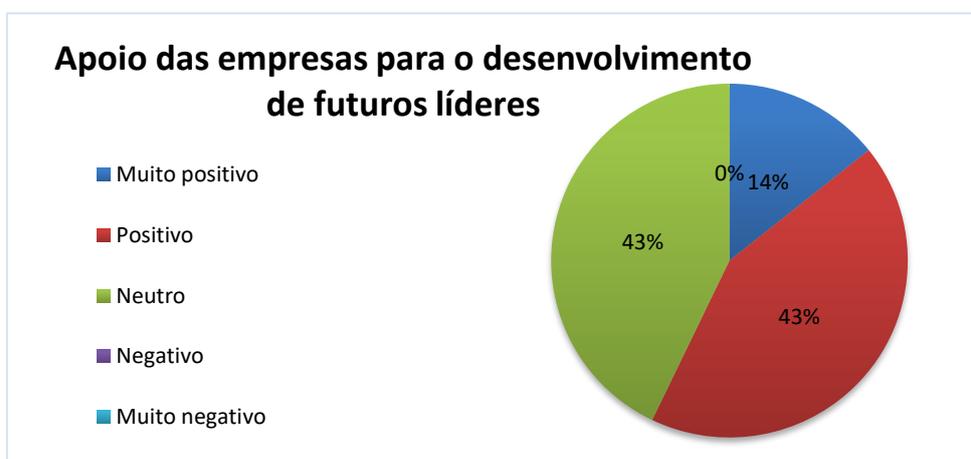
Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar o gráfico 50, considerando que os aspectos de falta de experiência (56%) e de falta de oportunidades de desenvolvimento (33%) foram os mais pontuados no que diz respeito aos obstáculos enfrentados pelos sujeitos da geração Z para alcançarem a liderança, verificou-se que o primeiro é, de fato, uma característica dos profissionais da geração em questão. Tanto os gestores na entrevista realizada a respeito da geração, quanto os próprios indivíduos sinalizaram a falta de experiência como algo que os impede de se tornarem líderes dentro das organizações. Há dois fatores que podem ser considerados nesse sentido, por um lado a falta de experiência ocasionada justamente pelo segundo fator mencionado – a falta de oportunidades –, visto que só se conquista experiência a partir da prática e, por outro lado, o fato de que os indivíduos da geração Z estão, em sua maioria, ainda iniciando no mercado de trabalho, não tendo tempo hábil para que já possuíssem a experiência desejada.

O que chamou a atenção na análise desse gráfico, é o fato de que nenhum indivíduo elegeu a falta de confiança como algo que configure um obstáculo para sua atuação como líder, o que vai ao encontro do que foi sinalizado pelos gestores, visto que esse aspecto não foi selecionado por nenhum deles quando questionados a respeito dos empecilhos para a liderança por parte dos funcionários da geração Z.

De forma avaliativa, os respondentes foram questionados a respeito da forma como enxergam o apoio da empresa em que atuam para o desenvolvimento de futuros líderes. Para isso, receberam opções que iam desde “muito positivo” a “muito negativo”.

Gráfico 51 – Apoio da empresa para o desenvolvimento de futuros líderes



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

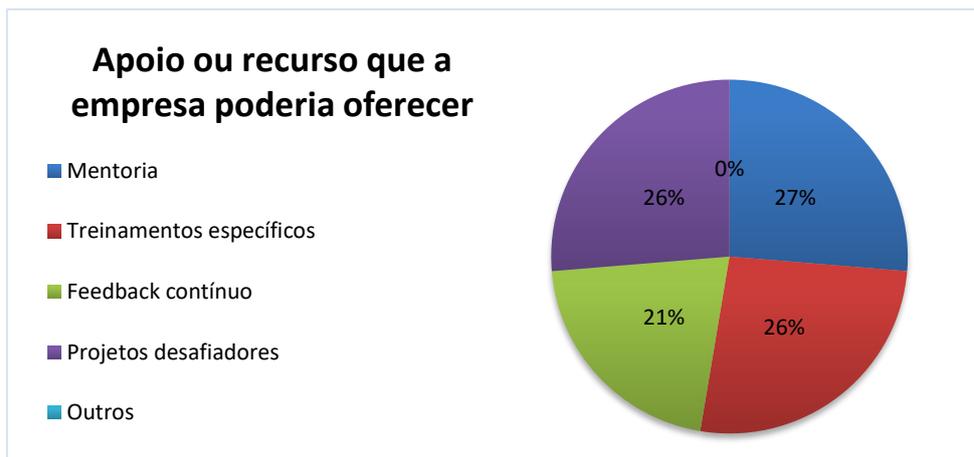
Da mesma forma que com a geração Y, a pergunta em discussão recebeu respostas entre os níveis muito positivo (43%), positivo (43%) e neutro (14%). Os resultados apresentados pelo gráfico anterior apresentam, assim como mencionado na análise para a geração Y, uma pequena contradição em relação ao que foi sinalizado anteriormente (gráfico 50). Desta vez, o aspecto relacionado à falta de oportunidades dentro da empresa foi um dos mais selecionados no que diz respeito aos obstáculos de liderança.

Nesse sentido, compreendeu-se que os sujeitos não atribuem à sua organização a responsabilidade de fornecerem oportunidades para que aspectos de liderança sejam desenvolvidos e cargos desse tipo sejam ocupados por eles; ou não conseguiram estabelecer uma relação clara entre a questão anterior e essa.

De qualquer modo, notou-se, de forma predominante, uma satisfação profissional dos respondentes da geração Z em estarem atuando em suas respectivas organizações, mesmo que tenham manifestado, em alguma questão, algum ponto crítico em relação a elas.

Por fim, os indivíduos da geração Z foram interrogados a respeito dos tipos de recursos e apoio que gostariam de receber para que pudessem desenvolver suas habilidades de liderança dentro das organizações em que atuam.

Gráfico 52 – Apoio ou recursos que a empresa poderia oferecer



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A partir da análise do gráfico acima, pôde-se afirmar que os funcionários da geração Z estão dispostos ao aprendizado contínuo, conforme já revelado em gráfico anterior e pontuado na discussão; bem como demonstraram gosto por receber

estímulos de diferentes naturezas, visto que o gráfico ilustra resultados equilibrados para todas as opções dadas como resposta. De forma predominante, mas não discrepante das demais alternativas, a mentoria (27%) foi destacada como o principal recurso desejado pelos funcionários da geração Z para que possam desenvolver seus aspectos de liderança, seguida dos treinamentos específicos (26%) e dos projetos desafiadores (26%).

Por ser uma geração contemporânea, vale considerar a predisposição aos diferentes estímulos e vertentes de aprendizado, visto que estão expostos, desde o nascimento, a diferentes recursos tecnológicos e de construção do conhecimento.

A partir da análise apresentada, considerando os gráficos que ilustraram os aspectos que se destacam em cada questão, foi possível delinear um perfil dos indivíduos das gerações Y e Z enquanto trabalhadores no cenário contemporâneo das organizações. A seção que segue, buscou discutir os resultados encontrados, estabelecendo relações claras com os objetivos do estudo, buscando responder ao problema de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até a realização da primeira etapa do estudo, que se constituiu de revisão bibliográfica e organização da metodologia para posterior coleta de dados, foi possível ter uma breve noção sobre algumas das características gerais dos indivíduos das gerações Y e Z, mesmo que não de forma específica, delineando um possível perfil para cada um dos grupos, o que se configura objetivo de análise desta pesquisa.

Considerando-se que, a partir das questões organizadas – tanto para a entrevista com gestores, quanto para o questionário a ser respondido pelos sujeitos das gerações em estudo – tinha-se como objetivo traçar as características de liderança que cada uma apresenta, bem como responder ao questionamento sobre quais as potencialidades que podem ser esperadas dos sujeitos das gerações em estudo por parte do mercado de trabalho que os está recebendo. Agora, ao final da análise dos resultados obtidos com o desenvolvimento das entrevistas e aplicação dos questionários, torna-se possível declarar que cada uma das gerações em estudo (geração Y e geração Z) possui um perfil característico para a postura de seus profissionais, o que foi apresentado na seção 3.4, especialmente no que diz respeito à forma como percebem e são percebidas suas posturas de liderança dentro de uma organização.

Vale salientar que, uma dificuldade encontrada para o desenvolvimento desta pesquisa foi em relação ao retorno dos questionários enviados a sujeitos das gerações Y e Z. Contrariamente ao que se obteve com os gestores, havendo disponibilidade de mais de cinco deles, ou seja, obteve-se um número superior ao determinado previamente, os questionários recebidos foram em número consideravelmente inferior ao que havia sido delineado pelo estudo. Apesar de o número de respostas recebido não ter prejudicado a análise coletiva dos dados e a expressão dos resultados, compreende-se que, se esse número tivesse sido próximo ou igual ao determinado no projeto da pesquisa, os índices poderiam revelar de forma mais precisa as características de cada geração, podendo, inclusive, alterar algumas delas que tiveram porcentagens muito próximas ou iguais.

De qualquer forma, inicialmente, nos primeiros movimentos metodológicos, por meio da pesquisa bibliográfica foi possível constatar, para esta etapa, que os sujeitos da geração Y, surgida no contexto da era digital, são indivíduos com tendência a certo egocentrismo, uma vez que manifestam maior preocupação com o crescimento

individual em detrimento do crescimento coletivo e gestão saudável da empresa em que atuam por exemplo; o que, por vezes, resulta em confusão entre a vida pessoal e a vida profissional. Além disso, constituem índice considerável de rotatividade nas empresas. Em contrapartida, essa geração configura-se como ágil, interessada em adquirir novos conhecimentos e proativa. Nesse sentido, aspectos de liderança podem integrar o perfil de trabalho desses profissionais, uma vez que são características sua proatividade e interesse em adquirir novas habilidades, o que pode configurá-los como bons líderes para o grupo de atuação na empresa.

Nesse sentido, o que foi possível constatar em uma análise comparativa entre a visão dos gestores sobre esses indivíduos e a autopercepção de cada um deles nas respostas ao questionário foi que, por exemplo, o aspecto mencionado na revisão bibliográfica sobre o fato de que costumam confundir a vida pessoal com a profissional, confirmou-se, de alguma forma, no que os próprios sujeitos declararam como um dos desafios que encontram no ambiente de trabalho, diferentemente dos indivíduos da geração Z que não sinalizaram em nenhum momento essa dificuldade. Esse aspecto pode ser relacionado especialmente ao fato de que a grande maioria dos funcionários da geração Y já moram com companheiro(a) e até com filhos, enquanto os da geração Z, em sua grande parte, ainda residem com os pais e/ou responsáveis ou, então, se já saíram de casa, moram sozinhos.

Em contrapartida, o que foi constatado, previamente, na revisão bibliográfica deste estudo, no que diz respeito ao egocentrismo e rotatividade nas empresas, não foi confirmada como característica da geração Y nos resultados obtidos pelas entrevistas e questionários. Os aspectos que ficaram em maior evidência na análise dos gestores e que, posteriormente, confirmou-se com a autoavaliação por parte dos próprios indivíduos da geração Y foi em relação ao trabalho em equipe/relações interpessoais e às habilidades de comunicação. De certa forma, o egocentrismo que é mencionado nas análises das bibliografias que embasaram este estudo pode ser relacionado direta ou indiretamente à dificuldade do trabalho em equipe que, inclusive, pode ser uma consequência das dificuldades de comunicação que esses sujeitos revelam.

No que diz respeito à liderança, de modo específico, os funcionários da geração Y, além de desejarem alcançar cargos em que possam atuar como líderes, consideram que são proativos e dispostos ao aprendizado contínuo. Em concordância, os gestores, ao serem questionados sobre esse aspecto, também sinalizaram a

proatividade e a participação colaborativa na empresa. Dessa forma, torna-se possível declarar que os funcionários da geração Y são trabalhadores proativos e colaborativos ao desenvolverem suas funções, podendo, na maioria das vezes, se apresentarem como bons líderes. Em contrapartida, o que é visto tanto por gestores, quanto pelos próprios sujeitos da geração em questão, como empecilho para que possam se mostrar líderes, são, de forma predominante, a falta de oportunidades, aliada às dificuldades de comunicação já mencionadas.

Já os sujeitos da geração Z, que, em razão da idade, em sua maioria ainda não atua no mercado de trabalho, são, de acordo com a revisão bibliográfica realizada na primeira etapa do estudo, indivíduos que possuem afinidade com as mídias digitais e habilidade em realizar diversas atividades paralelas. Entretanto, como consequência do significativo contato com a tecnologia, é uma geração que tem apresentado problemas no âmbito interpessoal, além de dificuldades em separar o mundo virtual do mundo real. Por outro lado, esses sujeitos podem surgir no âmbito empresarial com forte personalidade para liderar grupos de trabalho, uma vez que apresentam significativo pensamento lógico e estratégico e habilidades midiáticas importantes, que podem fortalecer a produtividade da organização à qual pertencem.

Após a análise dos resultados obtidos em relação aos indivíduos da geração Z, foi possível concluir que, de forma geral, esses sujeitos, em decorrência da forte presença do mundo virtual em seu cotidiano, conforme recém mencionado, são funcionários que buscam sempre um reconhecimento dentro das organizações em que atuam. Esse reconhecimento, embora não exclusivamente por um motivo, pode ser relacionado ao fato de que as redes sociais fornecem o tempo todo *feedbacks* de outras pessoas por meio de curtidas e comentários para toda e qualquer publicação feita pelos indivíduos.

No que diz respeito às dificuldades de interação, ou seja, no âmbito interpessoal, de igual forma, o fato de que as relações virtuais são relativamente mais fáceis e a comunicação não segue regras ou padrões, contribui, ou melhor, afeta diretamente a capacidade de trabalho em equipe em uma organização. Além disso, o fator comunicação, de forma semelhante ao que acontece com a geração Y, também interfere significativamente para o estabelecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente naqueles em que a atuação é competitiva.

Ao serem comparadas as duas gerações, primeiramente nas entrevistas realizadas aos gestores, constatou-se que a geração Y possui maior predisposição à

liderança dentro das organizações. Posteriormente, ao serem consideradas as respostas ao questionário por parte de ambas, há uma dificuldade maior em pontuar qual das duas teria um perfil mais adequado ao exercício de cargos de liderança em empresas, uma vez que, ao se autoavaliarem, os sujeitos elegeram de forma muito semelhante tanto as habilidades, quanto as competências de liderança. Nesse sentido, o que difere as duas gerações é o fato de que a geração Y fica com um perfil delineado pela habilidade de tomada de decisão rápida e pelo interesse pelo aprendizado contínuo; enquanto a geração Z é caracterizada pela proatividade e pelo pensamento crítico. Já o ponto convergente entre ambas é a característica da autonomia, ou seja, os sujeitos das duas gerações em estudo costumam desenvolver atividades de sua responsabilidade de forma independente, sem que precisem ser constantemente lembrados de seus afazeres, por exemplo.

Dessa forma, além de considerar pesquisas já realizadas dentro da temática deste estudo, a partir da coleta de informações por meio de entrevista com gestores e questionário com indivíduos das duas gerações em análise, foi possível apresentar resultados que respondem, *a priori*, ao problema de pesquisa “*Quais as competências e habilidades que o mercado de trabalho pode esperar dos sujeitos pertencentes às gerações Y e Z em termos de liderança?*” e, a partir disso, elaborar conclusões mais contundentes, traçando estratégias condizentes com a realidade que se apresenta.

A partir de toda discussão apresentada, é inquestionável o fato de que, a cada ano, mais desafios chegam ao âmbito empresarial, junto às novas gerações que passam a integrar o mercado de trabalho. Uma vez que os sujeitos que atuam no cenário organizacional não são os mesmos que culturalmente eram recebidos, as metodologias empresariais, bem como a própria sistematização e gerenciamento das atividades desenvolvidas também não podem seguir as mesmas. Se cada instituição souber identificar os perfis de liderança que integram seu quadro de funcionários e souber administrá-los e qualificá-los a seu favor, todos crescem.

Sendo assim, torna-se evidente a relevância e, ao mesmo tempo, a necessidade de que os gestores das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, lancem um olhar específico aos seus funcionários, pensando em organizar, especialmente, movimentos que contribuam para o desenvolvimento dos aspectos de liderança deles, considerando, de forma particular, o que cada um pode oferecer para o crescimento da empresa. Conforme sinalizaram os gestores, a grande maioria das empresas ainda não possui programas e/ou iniciativas que tenham como

objetivo a qualificação de seus próprios funcionários. As estratégias, conforme apresentadas no questionário aos sujeitos das gerações Y e Z, podem ser as mais diversificadas, atendendo às diferentes demandas e focos de interesse dos diferentes grupos de trabalhadores. Aliás, uma boa estratégia de identificação de recursos eficazes para grupos específicos pode ser um trabalho coordenado pelo(a) gestor(a) com o acompanhamento de um(a) psicólogo(a) empresarial.

De forma específica, aos trabalhadores da geração Y, por exemplo, podem ser ofertados projetos desafiadores, inclusive com programa de metas, que não deixa de ser um desafio para que cada um alcance ao final de determinado período. Os trabalhadores da geração Z, além dos projetos desafiadores, podem ser oportunizadas mentorias e programas específicos de aperfeiçoamento, visto que os indivíduos dessa geração demonstram possuir habilidades diversificadas para aquisição do conhecimento. Além disso, por ser uma geração demasiadamente tecnológica, com uma enorme gama de opções de cursos profissionalizantes e de aperfeiçoamento, torna-se eficaz que a empresa ofereça mentorias específicas para cada função que desempenha, com vistas a aperfeiçoar aquilo que cada um revela de melhor para o bom andamento da empresa, ou seja, auxiliar os indivíduos da geração da informação a focar e investir em determinado aspecto.

De forma geral, ainda, práticas de gestão que podem ser aplicadas e desenvolvidas com ambas as gerações com vistas a qualificar o trabalho da equipe podem ser as mais variadas, desde a promoção de encontros regulares para que haja compartilhamento de ideias e perspectivas, até a oferta de *workshops* que possam avaliar e capacitar as características predominantes de cada funcionário, agrupando-os de acordo com as semelhanças que apresentam. Além disso, programas de desenvolvimento profissional podem ser grandes aliados na motivação dos funcionários, bem como a construção de planos de carreira que considerem ambições individuais, dependendo do setor. Outra estratégia pode ser, também, programas de apoio à formação continuada, oferecendo subsídios para cursos de graduação, pós-graduação e certificações relevantes, o que algumas empresas, inclusive, já oferecem, constituindo um importante diferencial para o trabalhador.

Por fim, o presente estudo alcançou os objetivos propostos inicialmente, permitindo que fossem identificados diferentes perfis de funcionários organizacionais, pautados, especialmente, nas diferenças que surgem pela mudança de geração, atentando às características de liderança que podem contribuir com o bom

desenvolvimento de uma empresa. A partir da discussão que aqui se apresentou, as organizações podem traçar planos e estratégias de trabalho que estimulem e qualifiquem os funcionários que já apresentam competências e habilidades no âmbito da liderança. Por meio do reconhecimento dos aspectos que se sobressaem em cada uma das gerações que integram seu quadro de funcionários, os gestores podem alavancar a produção de suas organizações, ao mesmo tempo em que proporcionam um bom ambiente de trabalho a seus colaboradores, que, ao terem suas habilidades reconhecidas, passarão a dedicar seu trabalho em prol do sucesso coletivo.

Ademais, vale destacar, também, que no âmbito acadêmico, este estudo se revela qualitativo para que tenha continuidade, considerando, especialmente, sua contribuição para que as gestões organizacionais possam qualificar o rendimento de seus funcionários, na medida em que conseguem identificar suas potencialidades e oferecer recursos adequados para o aprimoramento de cada uma delas em prol da empresa. Estudos futuros poderão, inclusive, além de comparar se as gerações Y e Z apresentam mudanças na configuração de seus perfis em decorrência de determinados fatores; ampliar as gerações exploradas – como a geração Alfa (nascidos após 2010) e outras que virão –, considerando os novos perfis de trabalhadores que vêm surgindo no mercado de trabalho contemporâneo.

De modo mais específico, ao concluir este estudo, reflete-se não apenas sobre os resultados alcançados em nível de pesquisa, mas também sobre as contribuições pessoais e acadêmicas proporcionadas por sua realização. Como estudante de Administração, o desenvolvimento deste trabalho possibilitou a aplicação prática de conceitos teóricos, o aprimoramento de habilidades de pesquisa e a ampliação do entendimento sobre a gestão de empresas no cenário contemporâneo, especialmente no que diz respeito à gestão de equipes multigeracionais, o que tem sido cada vez mais comum no âmbito das instituições. Além disso, a experiência promoveu meu crescimento pessoal, fortalecendo competências como gestão do tempo, pensamento crítico e tomada de decisão, que são essenciais tanto para minha trajetória acadêmica quanto profissional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Normas técnicas para elaboração de trabalhos**. Disponível em

<https://www.abntcatalogo.com.br/default.aspx?O=1>. Acesso em abril/2024.

BELIVACQUA, Lucca B.; BASILIO, Antenor; TERÇARIOL, Camilo; NARDI, Antonio. O perfil das gerações X, Y e Z. In: **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v.7, n.7, p.33-44, Ribeirão Preto, jan/jun2016. Disponível em

<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista7/3.pdf>. Acesso em abril/2024.

BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In: **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, Brasília, abr/jun2005. Disponível em

<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em maio/2024.

CAVAZOTTE, Flávia de S. C. N.; LEMOS, Ana Helísa da C.; VIANA, Mila D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. In: **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.1, artigo9, Rio de Janeiro, mar/2012. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em abril/2024.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. In: **Revista Fafibe On-line**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?anopub=5>. Acesso em outubro/2024.

DIONISIO, Ely T. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. Disponível em https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Gestao_Estrategica_de_Pessoas.pdf. Acesso em maio/2024.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). **Programa de Mentoria: altos executivos do setor público**. 2022. Disponível em

<https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/7270/26/Anexo%2011%20-%20Slides%20Modelo%20Workshop%20Mentorados>. Acesso em outubro/2024.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em maio/2024.

GILIOLI, Rosecler M.; ARGENTA, William M. O perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z e os estilos de liderança. In: **Destarte**, v.9, n.2, p.157-182, Vitória, nov/2020. Disponível em

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/view/330/320>. Acesso em abril/2024.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? In: **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.22, n.2, p.201-210, Brasília, maio, ago/2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em junho/2024.

INÁCIO, Allan E. P. Os desafios da nova gestão diante da geração Z. In: **Gazeta do Povo**, Curitiba, 13 de maio de 2024. Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkeou/>. Acesso em abril/2024.

KÖCHE, José C. **Fundamentos da Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2011. Disponível em [http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_a_Cienti%CC%81fica.pdf](http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_Cienti%CC%81fica.pdf). Acesso em abril/2024.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2021. versão online. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%20Marconi%2C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%20C%ADfca.pdf. Acesso em setembro/2024.

MAIA, Gabriela. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. In: **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v.8, n.2, São Paulo, fev/2022. Disponível em <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4232/1626>. Acesso em abril/2024.

MARTINS, Thiago H.; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: **Convibra Congresso**, São Paulo, 2013. Disponível em https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_34_7412.pdf. Acesso em abril/2024.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria, e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2020. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ziYMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=EVOLU%C3%87%C3%83O+DA+GEST%C3%83O+DE+PESSOAS:+PERSPECTIVAS+TRADICIONAIS+X+TEND%C3%8ANCIAS+CONTEMPOR%C3%82NEAS&ots=LptnPatbz0&sig=vO8VLkMG5H4-UuXy-xl2-3a4QOU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em maio/2024.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

_____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Tânia M. V. de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostrar por conveniência, julgamento e quotas. In: **Administração On Line: Prática, pesquisa e ensino**, v.2, n.3, jul/ag/set/2001. Disponível em https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-

amostragem nao probabilistica adequacao de situacoes para uso e limitacoes de amostras por conveniencia.pdf. Acesso em junho/2024.

OPUS, Consultoria e Pesquisa. **Pré-Teste de questionários de pesquisa.**

Disponível em <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pre-teste/>. Acesso em maio/2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. **Cidade – Apresentação.**

Disponível em <https://caxias.rs.gov.br/cidade>. Acesos em maio/2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FARROUPILHA. **O município:** Dados do município.

Disponível em <https://farroupilha.rs.gov.br/>. Acesso em maio/2024.

RECH, Isabella M.; VIÊRA, Marivone M.; ANSCHAU, Cleusa T. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. In: **Revista Tecnológica**, v.6, n.1, p.152-166, set/2017. Disponível em <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>. Acesso em maio/2024.

ROCHA, Bruno A. B.; LIMA, Fernando R. de S.; WALDMAN, Ricardo L. Mudanças no papel do indivíduo pós-revolução industrial e o mercado de trabalho na sociedade da informação. In: **Revista Pensamento Jurídico**, v.14, n.1, São Paulo, jan/jul2020.

Disponível em

<https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/419/326>. Acesso em maio/2024.

RUDGE, Marina; REIS, Germano G.; NAKATA, Lina; PICCHIAI, Djair. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. In: **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v.7, n.1, São Paulo, jan/fev/mar/abr 2017. Disponível em

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32653/22579>. Acesso em abril/2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA AOS GESTORES DE EMPRESAS

Nome da empresa:

Nome do participante:

Setor de atuação:

Cargo do(a) gestor(a):

Tempo de experiência como gestor(a):

1. Por quantos trabalhadores, em média, é formado seu quadro de funcionários?

GERAÇÃO Y

2. Qual a porcentagem desses trabalhadores que, em média, são nascidos de 1981 a 1996 (possuem de 28 a 43 anos)? _____

3. A respeito desses funcionários, como você descreveria a motivação dos mesmos em sua empresa? Comente um pouco sobre esse aspecto.

4. Quais são, na sua percepção de gestor(a), as principais qualidades dos funcionários dessa geração? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- | | |
|--|-----------------|
| - capacidade de adaptação | () Sim () Não |
| - habilidade com tecnologias | () Sim () Não |
| - trabalho em equipe | () Sim () Não |
| - criatividade | () Sim () Não |
| - liderança | () Sim () Não |
| - facilidade em aprender coisas novas | () Sim () Não |
| - flexibilidade | () Sim () Não |
| - inovação | () Sim () Não |
| - iniciativa | () Sim () Não |
| - engajamento | () Sim () Não |
| - comprometimento com as tarefas a desempenhar | () Sim () Não |

Há alguma outra qualidade não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

5. Quais são, na sua percepção de gestor(a), as principais dificuldades dos funcionários dessa geração? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- comprometimento a longo prazo Sim Não
- habilidade de comunicação Sim Não
- habilidades interpessoais Sim Não
- gerenciamento do tempo Sim Não
- experiência prática Sim Não
- expectativas de imediatismo Sim Não
- resiliência Sim Não
- expectativa de rápida ascensão Sim Não
- flexibilidade Sim Não

Há alguma outra dificuldade não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

6. Você percebe um número significativo de líderes emergentes entre os funcionários da geração Y na sua empresa? Comente.

- Sim Não

7. Quais características de liderança são mais comuns nos funcionários da geração Y? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- proatividade Sim Não
- capacidade de inspirar e motivar Sim Não
- boa comunicação Sim Não
- tomada de decisão rápida Sim Não
- abordagem colaborativa Sim Não
- visão empreendedora Sim Não

Há alguma outra característica não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

8. Na sua percepção de gestor(a), existem barreiras que impedem os funcionários da geração Y de se tornarem líderes?

- Sim Não

9. Em caso de resposta afirmativa, o que pode constituir uma barreira que impede os funcionários da geração Y de se tornarem líderes? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais de uma

- falta de experiência () Sim () Não
- falta de confiança () Sim () Não
- falta de oportunidades () Sim () Não
- expectativas de imediatismo () Sim () Não

Há alguma outra barreira não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

GERAÇÃO Z

10. Qual a porcentagem desses trabalhadores que, em média, são nascidos de 1997 a 2010 (possuem de 14 a 27 anos)? _____

11. A respeito desses funcionários, como você descreveria a motivação dos mesmos em sua empresa? Comente um pouco sobre esse aspecto.

12. Quais são, na sua percepção de gestor(a), as principais qualidades dos funcionários dessa geração? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- capacidade de adaptação () Sim () Não
- habilidade com tecnologias () Sim () Não
- trabalho em equipe () Sim () Não
- criatividade () Sim () Não
- liderança () Sim () Não
- facilidade em aprender coisas novas () Sim () Não
- flexibilidade () Sim () Não
- inovação () Sim () Não
- iniciativa () Sim () Não
- engajamento () Sim () Não
- comprometimento com as tarefas a desempenhar () Sim () Não

Há alguma outra qualidade não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

13. Quais são, na sua percepção de gestor(a), as principais dificuldades dos funcionários dessa geração? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- comprometimento a longo prazo Sim Não
- habilidade de comunicação Sim Não
- habilidades interpessoais Sim Não
- gerenciamento do tempo Sim Não
- experiência prática Sim Não
- expectativas de imediatismo Sim Não
- resiliência Sim Não
- expectativa de rápida ascensão Sim Não
- flexibilidade Sim Não

Há alguma outra dificuldade não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

14. Você percebe um número significativo de líderes emergentes entre os funcionários da geração Z na sua empresa? Comente.

- Sim Não

15. Quais características de liderança são mais comuns nos funcionários da geração Z? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma.

- proatividade Sim Não
- capacidade de inspirar e motivar Sim Não
- boa comunicação Sim Não
- tomada de decisão rápida Sim Não
- abordagem colaborativa Sim Não
- visão empreendedora Sim Não

Há alguma outra característica não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

16. Na sua percepção de gestor(a), existem barreiras que impedem os funcionários da geração Z de se tornarem líderes?

- Sim Não

17. Em caso de resposta afirmativa, o que pode constituir uma barreira que impede os funcionários da geração Z de se tornarem líderes? Pode responder sim ou não às opções que serão dadas, podendo sinalizar mais do que uma:

- falta de experiência Sim Não
- falta de confiança Sim Não
- falta de oportunidades Sim Não
- expectativas de imediatismo Sim Não

Há alguma outra barreira não mencionada que você observa em seus funcionários dessa faixa etária? Comente.

GERAÇÕES Y E Z E A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

18. Você percebe diferenças significativas entre as gerações Y e Z no local de trabalho?

- Sim Não

Em caso de resposta afirmativa, cite duas que você julga mais significativas.

19. Como você compararia a predisposição para liderança entre as gerações Y e Z? Escolha a opção que julgar mais adequada:

- geração Y é mais predisposta
- geração Z é mais predisposta
- ambas têm predisposição similar
- nenhuma é particularmente predisposta

20. Quais programas ou iniciativas sua empresa tem para desenvolver líderes emergentes entre as gerações Y e Z?

- programas de mentoria
- treinamentos de liderança
- projetos desafiadores

Há algum outro programa que é oferecido pela sua empresa e que não foi mencionado? Comente.

21. Quais as estratégias que você utiliza para gerir equipes multigeracionais?

22. Pela experiência que tem, você considera que a empresa está preparada para integrar a geração Z ao mercado de trabalho? Comente.

() Sim () Não

23. Há algum outro comentário ou informação que deseja acrescentar a respeito da gestão de pessoas no mercado de trabalho atual, especialmente no que diz respeito à gestão de indivíduos das gerações Y e Z?

Agradeço sua importante participação!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SUJEITOS DAS GERAÇÕES Y e Z

Nome completo (caso deseje se identificar):

Gênero:

Idade:

Cargo atual:

Tempo de experiência profissional:

Atenção: caso você ainda não esteja integrando o mercado de trabalho, você deve responder considerando sua percepção sobre o que está sendo perguntado, avaliando o que você já sabe sobre empresas e assumindo a posição de (futuro) trabalhador, considerando suas expectativas.

1. O que mais te motiva no trabalho atual? (pode selecionar mais de uma opção)

- salário
- benefícios
- oportunidades de crescimento
- ambiente de trabalho agradável
- reconhecimento e *feedback*
- outros (especificar): _____

2. Quais são suas expectativas de carreira a longo prazo? (pode selecionar mais de uma opção)

- ascender na empresa atual
- mudar de empresa para crescimento
- empreender
- outros (especificar): _____

3. Quais habilidades você considera mais importantes para seu sucesso profissional? (pode selecionar mais de uma opção)

- conhecimento técnico
- habilidades interpessoais
- comunicação
- outros (especificar): _____

4. Quais os maiores desafios que você enfrenta no seu ambiente de trabalho?

(pode selecionar mais de uma opção)

- falta de experiência
- dificuldade de comunicação com superiores
- equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- outros (especificar): _____

5. Como você prefere receber *feedback*?

- reuniões individuais
- feedbacks* frequentes e individuais
- avaliações de desempenho periódicas
- e-mails ou relatórios escritos
- outros (especificar): _____

6. Você se considera uma pessoa com perfil de liderança?

- Sim Não

7. Você tem interesse em ocupar cargos de liderança no futuro?

- Sim Não

8. Quais habilidades de liderança você acredita possuir? (pode selecionar mais de uma opção)

- proatividade
- capacidade de inspirar e motivar
- boa comunicação
- tomada de decisão rápida
- habilidade de trabalhar em equipe
- outros (especificar): _____

9. Quais as competências que você considera possuir? (pode selecionar mais de uma opção)

- pensamento crítico
- aprendizado contínuo
- flexibilidade e adaptabilidade
- perfil analítico/visão estratégica
- autonomia para realização de diferentes tarefas do setor
- outras (especificar): _____

10. O que mais te atrai em um cargo de liderança? (pode selecionar mais de uma opção)

- possibilidade de influenciar decisões
- desenvolvimento profissional
- maior responsabilidade
- reconhecimento
- outros (especificar): _____

11. Quais são os maiores obstáculos que você encontra para se tornar um líder? (pode selecionar mais de uma opção)

- falta de experiência
- falta de confiança
- falta de oportunidade de desenvolvimento
- desafios de comunicação
- outros (especificar): _____

12. Como você avalia o apoio da sua empresa no desenvolvimento de futuros líderes?

- muito positivo
- positivo
- neutro
- negativo
- muito negativo

Justifique:

13. Que tipo de apoio ou recursos você gostaria de receber para desenvolver suas habilidades de liderança? (pode selecionar mais de uma opção)

- mentoria
- treinamentos específicos
- feedback* contínuo
- projetos desafiadores
- outros (especificar): _____

Agradeço sua importante participação!

ANEXOS

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA TCCI

Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC I

A Empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA CNPJ 10.431.924/0001-04 situada na Rua ERNESTO FETTER, número 96, Bairro MEDIANEIRA, Cidade FARROUPILHA, Estado RIO GRANDE DO SUL, autoriza o(a) Sr.(a) SAMUEL SOMACAL a utilizar os dados NUMERO DE FUNCIONAIROS (especificar quais dados), para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso I, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

- 1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)
 NUMERO DE FUNCIONÁRIOS, SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA,
-
- 2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso I.
 A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC I.
 A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC I, devendo ser usado um nome fictício.
- 3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso I junto a biblioteca da UCS.
 Aceita que o TCC I seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.
 Não aceita que o TCC I seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.
- 4) Divulgação do estudo em congressos/revistas
 Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.
 Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

Caxias do Sul, 07 de JUNHO de 2024.

TRANSPORTES ANDRIO LTDA - ME
 10.431.924/0001-04



TRANSPORTES ANDRIO
 RAIZA NARGILA REINDEL GALAFASSI
 DIRETORA ADMINISTRATIVA

ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS PARA TCCI**Termo de Entrega dos Resultados do Trabalho de Conclusão de Curso I**

A empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA CNPJ 10.431.924/0001-04 situada na Rua ERNESTO FETTER, número 96, Bairro MEDIANEIRA, Cidade FARROUPILHA, Estado RIO GRANDE DO SUL, informa que recebeu do(a) Sr.(a) SAMUEL SOMACAL cópia do Trabalho de Conclusão de Curso I, o qual é um dos requisitos para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

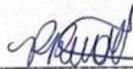
A empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA entende que o Trabalho de Conclusão de Curso I promove a interação entre a Universidade e outros setores da sociedade, por meio da produção e aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa e que o mesmo tem condições de apresentar contribuições para a organização.

- pouca contribuição
 boa contribuição
 excelente contribuição

Espaço para a empresa registrar outros comentários

Caxias do Sul, 07 de JUNHO de 2024.

TRANSPORTES ANDRIO LTDA - ME
10.431.924/0001-04



TRANSPORTES ANDRIO
RAIZA NARGILA REINDEL GALAFASSI
DIRETORA ADMINISTRATIVA

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA TCCII**Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC II**

A Empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA, CNPJ 10.431.924/0001-04, situada na Rua ERNESTO FETTER, número 96, Bairro MEDIANEIRA, Cidade FARROUPILHA, Estado RS, autoriza o(a) Sr.(a) SAMUEL SOMACAL a utilizar os dados NUMERO DE FUNCIONÁRIOS (especificar quais dados), para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)

NUMERO DE FUNCIONÁRIOS, SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso II.

() A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC II.

(X) A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC II, devendo ser usado um nome fictício.

3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso II junto a biblioteca da UCS.

(X) Aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

() Não aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

() Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

(X) Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

TRANSPORTES ANDRIO LTDA - ME
10.431.924/0001-04



TRANSPORTES ANDRIO LTDA
RAIZA NARGILA REINDEL GALAFASSI
DIRETORA ADMINISTRATIVA

ANEXO D – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS PARA TCCII**Termo de Entrega dos Resultados do Trabalho de Conclusão de Curso II**

A empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA CNPJ 10.431.924/0001-04, situada da Rua ERNESTO FETTER, número 96, Bairro MEDIANEIRA, Cidade FARROUPILHA, Estado RS, informa que recebeu do(a) Sr.(a) SAMUEL SOMACAL cópia do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

A empresa TRANSPORTES ANDRIO LTDA, entende que o Trabalho de Conclusão de Curso II promove a interação entre a Universidade e outros setores da sociedade, por meio da produção e aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa e que o mesmo tem condições de apresentar contribuições para a organização.

- () pouca contribuição
() boa contribuição
(X) excelente contribuição

Espaço para a empresa registrar outros comentários

Caxias do Sul, 01 de NOVEMBRO de 2024.



TRANSPORTES ANDRIO LTDA - ME
10.431.924/0001-04

TRANSPORTES ANDRIO LTDA
RAIZA NARGILA REINDEL GALAFASSI
DIRETORA ADMINISTRATIVA