

GESTÃO DE PROJETOS EM TEMPOS DE GERAÇÃO Z: DESAFIOS DE LIDERANÇA

Jefferson Pereira Barreto da Silva

Graduando em Gestão Empresarial na instituição Faculdade de Tecnologia – Fatec Cotia.

Edman Altheman

Doutor em Administração, FEA-USP, Diretor Geral das Faculdades Integradas Rio Branco

Resumo:

O tema do presente artigo é liderança na gestão de projetos, dentro de um contexto de equipes com colaboradores da geração Z. Pretende-se verificar quais os desafios do líder contemporâneo no trabalho com a geração Z durante a gestão de projetos. A justificativa do interesse é o impacto da chegada desses alunos, futuros profissionais, no mercado de trabalho, sendo considerados muitas vezes despreparados para os desafios impostos pelas empresas, por suas características diferentes das gerações anteriores. Por meio de revisão bibliográfica sobre o tema, foram descritos os estilos de liderança, as gerações conhecidas como *baby boomers*, x, y e z, assim como os fundamentos da gestão de projetos. Conclui-se na percepção de que assim como as demais gerações presentes dentro do ambiente de projetos, a geração Z contribui significativamente dentro do enriquecimento gerado pela diversidade nas equipes e que cabe ao gestor potencializar o melhor de cada colaborador em prol dos objetivos traçados.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Geração Z. Liderança.

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Abstract:

The theme of this article is leadership in project management within a context of teams with employees of generation Z. It is intended to verify the contemporary leader's challenges in working with Centennials during project management. The interest is justified by the impact of the arrival of these professionals in the labor market, often considered unprepared for the challenges imposed by corporations, for they carry different characteristics from those of the previous generations. Through a bibliographic review on the theme – leading styles, the generations known as X,Y and Z as well as the project management fundamentals were described. It can be concluded that, like the other generations present in the project environment, zgeneration contributes significantly to the enriched environment generated by the diversity of the teams and it is up to the manager to enhance each collaborator's potentialities in order to achieve the set goals.

Keywords: Project management, Generation Z, Centennials, Leadership.

Introdução

Considerando o acirramento cada vez maior da competitividade entre as empresas em todo o mundo, cada fator da gestão pode ser entendido como decisivo para a sobrevivência das organizações. Todavia, é na gestão de pessoas (comportamento organizacional) que os estudiosos têm encontrado mais elementos que subsidiam uma abordagem completa das necessidades de cada empreendimento, (CHIAVENATO, 2004), principalmente na gestão de projetos.

A gestão de pessoas como área estratégica dentro das empresas passa a ter o objetivo de cuidar do principal ativo, o capital humano. E, na busca por manter ativa a motivação, assim como garantir o atingimento dos objetivos, cada vez mais se tem cobrado da figura do líder um posicionamento e, principalmente, um comportamento condizente com essas necessidades. Para autores como Maxwell (2008), tudo se inicia e termina com a liderança.

Sabe-se que os indivíduos são diferentes, e essa diferença, apesar de bem vinda e essencial para a inovação, desafia aqueles que têm a responsabilidade de guiar o grupo, pois exige uma abordagem cada vez mais personalizada às situações. O líder,

antes de tudo, é um ser humano, com traços definidos de personalidade e que tem na sua forma de liderar características marcantes (CHIAVENATO, 2004).

Por outro lado, enquanto o líder tem suas peculiaridades, os liderados possuem características em grande parte ligadas às gerações a que pertencem. Essas características os agrupam em geração *baby boomers*, X, Y e Z. Das quatro gerações, a que mais tem apresentado desafios para os líderes tem sido a Z, que contempla os nascidos a partir dos anos 1990 e que estão ingressando no mercado de trabalho.

Todos esses aspectos impactam diretamente na gestão de projetos, entendido como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2004), os projetos exigem sinergia da equipe e uma liderança que tenha uma visão clara, além de excelente habilidade de gerenciar pessoas em prol de objetivos comuns.

Dentro dessa temática, **o problema** central desse artigo é buscar “quais os desafios do líder contemporâneo no trabalho com a geração Z durante a gestão de projetos?”.

O objetivo geral do presente trabalho é obter elementos bibliográficos conceituais para caracterizar os principais desafios do líder contemporâneo no trabalho com a geração Z durante a gestão de projetos. Os objetivos específicos são: definir liderança dentro das organizações; definir a tipologia das gerações recentes, em especial da geração Z no contexto social e profissional contemporâneo; e definir a gestão de projetos.

Na área da educação, cursos como Gestão Empresarial da Fatec Cotia proporcionam entendimento e capacitação nas áreas de gestão de produção, materiais, marketing, qualidade, finanças e demais áreas da administração e são chamados a contribuir nas especificidades de cada negócio. Contudo, após a realização de alguns projetos na Fatec Cotia, como 1º Fatec Run em 2014, Semana de palestras realizada no colégio Rio Branco em 2015, consultoria financeira na empresa Teneco em 2016 e, por fim, a inovação da corrida de rua noturna (Fatec Night Run) em 2017, o tema escolhido para a investigação desse artigo é liderança na gestão de projetos, dentro de um contexto de equipes com colaboradores da geração Z, isto porque, este autor atuou como líder em alguns dos projetos na Fatec Cotia e há uma grande massa de alunos que estão dentro da faixa etária que caracteriza a geração Z.

De acordo com as informações obtidas na secretaria da instituição Fatec Cotia, dos 920 alunos, em curso, no primeiro semestre de 2017, 52% estão cursando gestão empresarial e, destes, 57% estão dentro da faixa etária da geração Z. **A justificativa** do interesse é o impacto da chegada desses alunos, futuros profissionais, no mercado

de trabalho, sendo considerados muitas vezes despreparados para os desafios impostos pelas empresas, por suas características que diferenciam das gerações anteriores. Além disso, a necessidade de acompanhamento constante demanda do líder de projetos conhecimento sobre os aspectos ligados a gestão de pessoas.

Serão analisados casos de projetos desenvolvido pelos alunos da Fatec Cotia e o **método** escolhido para a elaboração deste trabalho é o de revisão de literatura, por meio da pesquisa bibliográfica e documental (vídeo). Desta forma, os projetos desenvolvidos por alunos são base de estudo sobre os desafios de lideranças. A pesquisa bibliográfica foi feita por meio do estudo teórico em livros, revistas e artigos relacionados à temática. Autores como CHIAVENATO, MAXWELL e VERGARA foram analisados e sínteses dos conteúdos foram elaborados.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: a primeira seção aborda a Introdução; na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica; na terceira seção estão as análises e casos de projetos desenvolvidos na Fatec; e na quarta, estão as considerações finais.

Referencial teórico

Gestão de pessoas e liderança

O trabalho de organizar os empregados, hoje conhecidos como colaboradores, e fazer com que as atividades sejam desempenhadas da melhor forma possível, já foi missão do departamento pessoal, da área de recursos humanos e atualmente da área de Gestão de Pessoas. Enquanto setor estratégico dentro das organizações cabe a esse departamento mobilizar, desenvolver e organizar cada um dos membros, para que se atinjam os objetivos traçados.

Mas, foi somente no final do século XIX, que as organizações, e a sociedade como um todo, passaram de fato a perceber que o sucesso das empresas dependia intrinsecamente das pessoas e, dessa forma, elas deveriam ser tratadas como parceiros e não como simples recursos ou engrenagens:

A velocidade do mundo moderno exige uma liderança cada vez mais bem preparada. O ritmo atual da revolução tecnológica e administrativa já não deixa alternativas senão a de segui-la, com a rapidez que a caracteriza. As organizações contemporâneas necessitam de dirigentes

capazes de aderir ao futuro, receptivos à aprendizagem e compreendendo a mudança como fundamental para o êxito do seu trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p. 126).

Segundo o autor, apesar de pessoas sempre terem sido importantes para as empresas, foi somente por volta de 1990 que o fator humano começou a ser realmente valorizado. Essa valorização, no entanto, não estava ligada a um olhar desinteressado e altruísta para com os colaboradores, e na verdade buscava caminhos para melhorar a produtividade.

(CHIAVENATO) enfatiza a grande valorização dessa área nos últimos anos, mencionando que a Gestão de Pessoas “tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simbolizam, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação” (2004, p. 04).

Fala-se em liderança em diversos segmentos de nossa sociedade, e em diversas situações. Há o líder, como aquele que está a frente dos demais, seja em um campeonato de futebol, em uma lista de vendedores ou em uma pesquisa eleitoral. Há também o líder dentro de um determinado grupo, como aquele que é o responsável com guiar a todos em direção de determinado objetivo. Para o presente trabalho nos interessa esse segundo tipo, que está presente nas organizações.

Liderança é o “processo de persuasão ou exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos definidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”, (GARDNER (1990, p. 17). Sendo vital para o sucesso da organização, tem a missão de encabeçar a batalha pelo atingimento dos objetivos, possibilitando o crescimento da organização e melhorando a vida pessoal e profissional dos colaboradores. O líder deve ser visto como alguém comum, mas que possui desenvolvida a habilidade de agregar outros indivíduos e inspirá-los. Segundo Chiavenato,

A liderança é de certa forma um tipo de poder pessoal. Através dela uma pessoa pode influenciar outras, normalmente de forma propositada e consciente, a partir de fatores emocionais como empatia, inspiração ou mesmo por força de sua posição (CHIAVENATO, 2004, p. 446).

Assim, pode-se pensar que ter liderança atualmente é extremamente importante para se conquistar os objetivos e metas almejadas. É preciso ter uma liderança efetiva para um bom andamento das instituições.

Os conceitos de liderança estão cada vez mais desenvolvidos e a busca por referências para a melhoria das práticas de gestão de pessoas contribuem para que tenham surgido nos últimos anos cursos de capacitação de lideranças, especializações e *coaching* exclusivamente para esse campo da Administração. Esse nível de aprofundamento muitas vezes torna-se excessivo, pois tenta controlar variáveis que tem características de imprevisibilidade. Nesse aspecto, é importante que se busque valorizar a experiência do gestor e a sensibilidade que ela pode agregar ao seu trabalho, e não só a liderança enquanto objeto de estudo. Nanus (2000) nos dá uma dimensão geral do papel atual dos líderes nas organizações:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações. (NANUS, 2000, p.10).

Para Alves (2006), existem empresas que se preocupam com as políticas de gestão de pessoas, mas, no entanto, não conseguem estimular e desenvolver as competências humanas de forma eficiente e eficaz para serem competitivas.

Essa observação nos leva a perceber que a gestão de pessoas e de suas competências não está ligada apenas ao uso de ferramentas da gestão e da administração, mas, principalmente, a colaboração e conscientização dos líderes quanto ao seu verdadeiro papel na gestão de pessoas:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não

só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornarem pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p.96).

Estabelecer metas de desenvolvimento torna-se etapa crítica e decisiva dos processos de liderança. O líder torna-se espelho e motivador de sua equipe, já que os indivíduos veem naqueles que os lideram exemplos a seguir, e, na maioria das vezes ligam o mau comportamento ou a queda de resultados apenas à gestão do líder e a conquista dos objetivos buscados também. Assim, os comportamentos dos líderes podem impactar o dia a dia dos funcionários, pois, suas tomadas de decisão os afetam de forma direta (MAXWELL, 2008). Muitos dizem que se conhece um líder pelo comportamento de seus subordinados.

Dessa forma, entendida como um estado de arte, a liderança passa a ser objeto de estudo que demanda muita reflexão e autoconhecimento de quem está investido na difícil posição de líder. Para Chiavenato:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (2006, p.18).

Maxwell (2008) traz outras características fundamentais para um bom líder como a disposição a assumir riscos, o desejo de fazer a diferença, o incômodo constante com a realidade das coisas, a capacidade de evocar os sonhos no outro e, principalmente, coragem. Essas características, somadas a outras citadas anteriormente, trazem traços da personalidade de um líder, mas cada pessoa possui suas próprias características e pode-se agrupar pessoas com características semelhantes em estilos de liderança, como se ver a seguir.

Estilos de liderança

Dentro do estudo da liderança, percebeu-se uma série de agrupamentos de características comuns a vários líderes estudados. Essas características deram origem a classificações que são amplamente utilizadas e nos ajudam a conhecer as habilidades necessárias para sermos mais completos, adequando-se a diversas situações (CHIAVENATO, 1994). Essas características, quando agrupadas, são chamadas de estilos de liderança autocrático, democrático e liberal:

Existem diferenças entre as maneiras pelas quais os líderes focalizam a motivação das pessoas: se o enfoque enfatiza recompensas - econômicas ou outras, o líder usa a liderança positiva; se a ênfase é colocada em penalidades, o líder está utilizando-se da liderança negativa. Esse último enfoque pode conseguir um desempenho aceitável em muitas situações, mas tem custos humanos altos. Líderes de estilo negativo agem de forma a dominarem e serem superiores às pessoas; exibem sua autoridade a partir da falsa crença que podem amedrontar a todos para que atinjam a produtividade. Eles são mais chefes do que líderes (Belluzzo, 2002, p. 115).

Esses estilos de liderança concentram uma série de características, não exclusivas do determinado líder. Dos estilos citados a seguir, não se pode afirmar que um deles seja mais correto de ser aplicado que outro. A assertividade depende do contexto e do grupo de liderados (ARAUJO, 2006). Em alguns casos, um estilo pode ser mais adequado, mas a sua utilização em outra situação pode ser desastrosa. Caso se pense em situações que se vive no contexto organizacional, pessoal ou na esfera da vida religiosa, com certeza serão encontrar exemplos que se encaixam perfeitamente em cada estilo. Também serão lembrar coisas positivas e negativas sobre cada um deles e como elas afetam nosso trabalho e nossa motivação (MELO, 2004).

Segundo Maxwell (2008), o autoconhecimento é a chave para que um líder possa tornar-se melhor, estando preparado para os diversos desafios que encontrará em seu caminho.

Estilo autocrático

Tradicionalmente, os líderes da antiga escola, no período *baby boomers*, possuem uma característica de utilizarem-se das ordens para que as atividades sejam executadas. Representados pela figura do chefe, que distribui as tarefas e cobra os resultados, ou do supervisor que manda e acompanha para ver se o que ordenou está sendo executado, esse perfil foi o único durante muitos anos nas organizações (CHIAVENATO, 1994).

Também conhecido como estilo autoritário, o líder autocrático é focado nas tarefas e na obtenção de resultados, agindo de forma a manter os processos sob seu controle e suprimindo eventuais características que sejam diferentes das suas (MELO, 2004). Possui a fama de não ser muito aberto ao diálogo e utiliza-se de sua posição para impor suas vontades e visão sobre as coisas (ARAUJO, 2006). Em casa, esse estilo costuma ser representado pelo pai que rege com mãos de ferro a família, não permitindo um diálogo e utilizando-se da figura de provedor para controlar a todos.

O líder autocrático é centralizador, e toma decisões de forma unilateral. Essa característica só é bem aceita e funciona em grupos em que os liderados também possuem uma característica mais tradicional, de enxergar um líder como um chefe. Assim, admitem-se as broncas e até os gritos. Já, em grupos de pessoas com perfil mais questionador, o chefe autocrático é normalmente alvo de reclamações e queixas de assédio moral.

Estilo democrático

A palavra democracia remete à participação coletiva na tomada de decisões, com um provável engajamento dos envolvidos. Ser democrático significa ouvir as diversas opiniões e ponderá-las, no sentido de convergir os entendimentos de todos em um consenso. Nesse sentido, provavelmente o líder democrático é o que vive mais desafios em sua rotina.

Querido pelos colaboradores, pelos parentes e pelos discípulos, o líder democrático torna-se um aglutinador de pessoas, pois dificilmente encontra-se alguém que não goste de ser ouvido (MELO, 2004). Por outro lado, a democracia não significa apenas dizer sim, e esse estilo de liderança exige uma dose de jogo de cintura, pois em muitos casos não é possível atender aos anseios de todos e garantir as necessidades da

organização ao mesmo tempo (ARAUJO, 2006). Apesar disso, a assertividade dessa liderança nos tempos atuais tem sido maior que a da gestão autocrática.

Outro fator relevante a se considerar, é que o líder democrático exerce a habilidade de delegar tarefas e funções, confiando em seus colaboradores. Dessa forma, consegue tempo para olhar “o todo” e enxergar a organização para além do nível operacional (CHIAVENATO, 2004).

Em relação a esse estilo de liderança, pesa o fato de que ele não permite volta, ou seja, dificilmente um líder democrático poderá apresentar traços de autoritarismo, sob pena de revoltar os colaboradores e perder sua adesão a busca dos objetivos propostos. É importante destacar essa questão, pois muitos líderes tentam enganar seus liderados e apresentam comportamentos disfarçados, que não permanecem por muito tempo e geram muitas distorções na motivação dos colaboradores.

Estilo liberal

O mais controverso entre os estilos, o líder liberal, ou *laissez-faire* muitas vezes recebe a crítica de representar a falta de liderança (ARAUJO, 2006). Caracterizado pela chamada rédea solta, esse líder concede a liberdade das decisões aos seus subordinados, que se organizam entre si e buscam os objetivos propostos.

Pode-se dizer que esse estilo de liderança exige uma equipe com características de muita independência, que realiza as tarefas com obstinação e consegue administrar seus próprios conflitos. Quando chamado a opinar, normalmente o líder liberal é superficial, devolvendo a responsabilidade para a equipe:

Na liderança Liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Isso, geralmente, provoca forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. (CHIAVENATO, 2000, p.91-92).

Em muitos casos, surgem lideranças informais de forma natural dentro da equipe, suprimindo as lacunas deixadas pelo líder (ARAUJO, 2006). Outro aspecto importante é que quando se apresentam falhas ou desvios de conduta dentro da equipe, tais situações podem passar sem as devidas intervenções, estimulando novos problemas (MELO, 2004). Além disso, muitos colaboradores não se sentem assistidos em seu plano de desenvolvimento e podem ficar desmotivados.

Além desses estilos, mais conhecidos e estudados, alguns autores falam de outros agrupamentos ou nuances de comportamento. O mais conhecido é a liderança situacional, baseada no domínio dos três estilos principais, e que demanda muita maturidade do líder, para que possa enxergar cada membro de sua equipe, assim como cada situação ou arranjo de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

As diferentes gerações e o mundo do trabalho

Desde a antiguidade, os questionamentos acerca das diferenças entre as gerações são conhecidos e comentados. Platão já discorria sobre as características dos jovens e não jovens (apud CHIUZI, 2011). Socialmente, observam-se certos traços de personalidade que diferenciam os nascidos em diferentes períodos, que estão ligadas ao momento histórico em que estão inseridos (KULLOCK, 2010).

Considerando as diferenças entre as gerações, alguns estudiosos delimitaram faixas-etárias e suas respectivas características. Essas delimitações possuem em comum certo jeito próprio de entender o mundo e de encarar os desafios do tempo em que vivem.

Para efeitos desse estudo, nos interessa a divisão de 4 grupos: os *baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z (TAPSCOTT, 2008). Essas divisões não são unânimes, assim como seus cortes temporais, mas têm o mérito de considerar grandes mudanças históricas e tecnológicas que alteraram alguns pressupostos da visão dos grupos sociais em cada período (DOS SANTOS, 2014). Também é importante atentar para o fato de que os estudos concentravam-se na população americana e europeia, essencialmente urbana, o que demanda certo cuidado de generalização em relação ao Brasil.

Inicialmente, tem-se os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, que fazem parte de um aumento súbito da natalidade, consequência do pós segunda guerra mundial. Apresentam comportamento moralista e são mais individualistas, sendo os primeiros americanos a passar pela educação universitária (MATTEWMAN, 2012).

No trabalho, os *baby boomers* acreditam no poder das empresas de determinar sua trajetória profissional, aceitando permanecer no mesmo emprego durante toda a carreira. Estabilidade é uma das expressões fundamentais dessa geração (DOS SANTOS, 2014).

A geração X, nascida entre 1965 e 1981, é caracterizada pelo início do aumento da velocidade dos acontecimentos que caracterizam nossa época, causando uma busca pelos valores familiares. Participaram também do início da transição para um mundo conectado pela tecnologia.

Por prezarem pela independência, preferem arranjos mais flexíveis de trabalho, assim como ambientes mais criativos, não se preocupando apenas com a questão financeira (VERGARA 2013).

A geração Y, compreendendo os nascidos entre 1981 e 1990, pode ser considerada como a primeira nascida dentro de um mundo verdadeiramente tecnológico, mesmo que ainda não totalmente difundido. É caracterizada pela prosperidade financeira, e pelo acesso mais abrangente à educação e trabalhos que gradativamente fogem do braçal (DOS SANTOS, 2014).

Diferentemente das gerações anteriores, não tem paciência para esperar uma carreira inteira para atingir patamares mais elevados de cargos e salários, sendo seu *turn over* mais alto (MATTEWMAN, 2012).

A geração Z compreende os nascidos após 1990, esses sim imersos em um mundo completamente tecnológico. Sendo nativos digitais (PRENSKY, 2001, apud FAGUNDES, 2011), possuem características marcantes que os diferenciam dos demais, e sua entrada no mercado de trabalho tem provocado discussões sobre como liderar um grupo tão diferente, como veremos a seguir.

Figura 1 – Demonstrativo das tipologias e características que diferenciam as gerações: *baby boomers*, X, Y e Z.

| TIPOLOGIA | PERÍODO | CARACTERÍSTICA |
|---------------------|---------------|---|
| <i>Baby boomers</i> | 1946 - 1964 | <ul style="list-style-type: none"> Estabilidade é uma das expressões fundamentais; Comportamento moralista e são mais individualistas. |
| Geração X | 1965 - 1981 | <ul style="list-style-type: none"> Caracterizada pelo início do aumento da velocidade dos acontecimentos; Participaram também do início da transição para um mundo conectado pela tecnologia; Pragmáticos e grupo conservador da força de trabalho |
| Geração Y | 1982 - 1990 | <ul style="list-style-type: none"> Caracterizada pela prosperidade financeira; Não tem paciência de esperar uma carreira inteira para atingir patamares mais elevados de cargos e salários |
| Geração Z | A partir 1991 | <ul style="list-style-type: none"> Nativos digitais; Lógica dos vídeo games, onde parte-se, com estratégia, para o tudo ou nada, “zerando-se o jogo” |

Fonte: Elaborado pelo autor deste artigo, baseado nos elementos bibliográficos conceituais.

Gestão de projetos dentro das organizações

Os projetos têm sido o caminho encontrado por grande número de empresas para atingir objetivos, sendo encarados cada vez mais dentro de um contexto de otimização de forças. A palavra projeto, dentro da administração de empresas, representa uma iniciativa de caráter único, uma ação coordenada para lançar um produto, resolver um problema, construir uma nova planta e uma infinidade de outras necessidades (PMI, 2004). Inicialmente utilizado para a área da construção civil e informática encontra-se atualmente difundido em todas as atividades humanas.

Sendo opção para diferentes situações, possui abordagem que deve adaptar-se a diversas realidades, exigindo também uma equipe multidisciplinar e um líder com boa experiência em gerenciar equipes onde a diversidade é a tônica. Outra característica dos projetos é o trabalho com prazos, dentro de etapas préestabelecidas. Tais necessidades talvez expliquem os baixos índices de efetividade e cumprimento de prazos dos projetos dentro do mundo corporativo.

Apesar da importância cada vez maior dos projetos nas organizações, a maioria dos projetos não cumpre suas metas. Entregar projetos que atendam às metas de prazo, custo e especificações planejadas e que também atendam aos objetivos de negócio que o justificaram é ainda um desafio a ser superado nas empresas. Pesquisas indicam que somente 28% dos projetos de tecnologia da informação têm sucesso, que projetos de construção e reforma têm atrasos médios de 103% e que somente um em quatro produtos desenvolvidos se torna um sucesso comercial (MARQUES JUNIOR, 2011, p. 1).

A gestão de projetos encontra seus antecedentes na pesquisa operacional, análise de sistemas e posteriormente na engenharia de sistemas (CODAS, 1987), mas foi somente entre as décadas de 1950 e 1960 que surgiu como área disciplina

estruturada. Já na década de 1980, com o advento dos softwares, os projetos passaram a aperfeiçoar o uso das informações.

Atualmente, a principal referência mundial em gestão de projetos é o Project Management Institute (PMI), que se utiliza de metodologia própria, registrada PMBOK. Mendes (2009) elenca como aspectos principais de um projeto, nos moldes do PMBOK, o cronograma, a definição de orçamentos e riscos, os controles de comunicação e qualidade e o registro dos planos do projeto.

Sem dúvida, o sucesso ou fracasso de um projeto está ligado diretamente ao engajamento de seus participantes que funcionam como engrenagens que devem trabalhar de forma síncrona em prol do objetivo. Os participantes devem ter a visão do todo e perceberem o andamento, o que se dá por meio de comunicação constante entre a equipe.

Ao líder, cabe a missão de organizar o grupo e contornar as situações adversas, garantindo os itens prazo, custos e qualidade. Em um cenário contemporâneo de empresas com diferentes gerações trabalhando em um mesmo ambiente, a tarefa de liderança torna-se um desafio ainda mais complexo para o gestor. (MENDES, 2009).

Desafios de liderança de projetos em tempos de geração Z

Os estilos de liderança existem e são praticados de forma consciente, ou não, em todas as empresas. Aos que se dedicam ao autoconhecimento e buscam situar-se dentro de uma característica predominante, muitas dúvidas surgem, principalmente as ligadas a eficácia do estilo que lhe é mais próximo. Quando se trata da liderança da geração Z, é fundamental pensar-se em como essa grande parcela dos trabalhadores pensa e vive o ambiente de trabalho.

Existe certo consenso entre os autores, CHIAVENATO e MAXWELL, VERGARA, de que a motivação é um fator intrínseco de cada pessoa, relacionando-se a fatores internos. Porém, sabe-se que o ambiente também se traduz em fator de motivação, ao inspirar ou mesmo não bloquear a motivação dos que estão ao redor. Nesse sentido, as relações de trabalho são importantes para que se possa manter a motivação.

Um exemplo, é um colaborador que sempre está muito disposto no trabalho, sempre dá sugestões e auxilia os colegas, sendo considerado muito motivado. Em certo momento, ele perde um ente querido e passa a apresentar traços de tristeza, faltando ao trabalho e desempenhando suas atividades com desmotivação. Nesse exemplo, o

mesmo colaborador pode encontrar no líder alguém que o acolha e tente ajudá-lo, resgatando sua motivação, ou um líder autoritário que o trate como um funcionário que não produz como antes, e que deve ser punido. Nesse exemplo, percebe-se a importância do estilo de liderança na motivação dos colaboradores.

A característica principal da geração Z é a conectividade, que se expressa na capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ouvir música e estudar, por exemplo. Sem dúvida, é um desafio ao entendimento das gerações anteriores, por questionarem valores até então considerados vigentes, como a hierarquia.

Também conhecidos como *centennials*, estão ocupando o mercado de trabalho e seguem a lógica dos *vídeo games*, onde se parte, com estratégia, para o tudo ou nada. Assim, ou se conquista o reconhecimento e o crescimento rápido dentro da organização ou se inicia novamente a trajetória em outra empresa, “zerando-se o jogo” (DOS SANTOS, 2011).

Notaroberto, (2013) observou em seus estudos recentes que esta geração fica em média 2,5 anos em um cargo de liderança, exigindo um plano de carreira arrojado por parte das organizações.

Uma das questões mais urgentes dentro da liderança no contexto atual, onde podemos encontrar pertencentes a todos os grupos citados anteriormente em um mesmo ambiente é o conflito de gerações, principalmente por afetar a produtividade. (VERGARA, 2015). Empresas de todos os ramos já se preocupam com os reflexos desses conflitos e tentam evitá-los, buscando uma melhor participação coletiva.

Por estarem sempre conectados, as pessoas da geração Z exigem de seu líder um comportamento semelhante, utilizando-se de ferramentas colaborativas para trabalhar (SHINYASHIKI, 2009). Isso traz à tona o problema da aprendizagem da tecnologia, considerando que um líder que não domine tais ferramentas pode ser visto como menos respeitável por seus liderados.

Além disso, o choque de gerações manifesta-se pelo fato de os líderes não aceitarem que a geração z utilize-se de suas ferramentas pessoais como celulares e redes sociais durante o expediente, o que parece inaceitável para os liderados, que entendem conseguir fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo (FAGUNDES, 2011).

A identificação com modelos onde não exista hierarquia, ou onde ela seja o mais horizontal possível também é um desafio para os líderes, que muitas vezes assumem

um papel autocrático, o que é inaceitável para a geração Z (NOTAROBERTO, 2013). Pular etapas para apresentar uma ideia ou questionar um diretor sobre determinada questão pode ser mal visto por um líder e natural para um liderado, criando um hiato de entendimento.

Como, para essa geração, nada está posto, todos os assuntos carecem de uma discussão previa (SHINYASHIKI, 2009). Questionar o que é dado como correto desde sempre e tentar mudar o *status quo* é algo comum, o que exige do líder muita paciência e flexibilidade.

Um fator que deve ser valorizado é a capacidade de aprendizagem de coisas novas, manifestada pelo autodidatismo que a internet possibilita. Essa característica possibilita um tipo de cobrança diferenciado, voltado para o resultado (MATTHEWMAN, 2012). Assim, a geração Z buscará os meios para atingir suas metas.

Embora a percepção é que a geração Z seja menos sociável, o que provavelmente ocorre é que os jovens entendem a comunicação de outro jeito. Considerando alguém que viveu em 1950, este não possuía 1000 amigos ou conhecidos em sua rede de relacionamentos, como se vê hoje nas redes sociais. Esse novo entendimento de socialização direciona também um novo entendimento de liderança.

O líder deve despojar-se da insegurança e empáfia de achar que deve saber mais que os liderados e assumir o papel de mediador da equipe, concentrando os esforços e habilidades de todos e promovendo a cooperação. Grande parte dos atritos entre as gerações provem dessa falta de entendimento, dada por confronto de competências. (VERGARA, 2015).

O líder deve aproveitar ao máximo as habilidades da geração Z, que tem entre seus pontos fortes uma abordagem multidimensional para a resolução de problemas (FAGUNDES, 2011). Normalmente muito bem informado, consegue enxergar variáveis diferentes, possibilitando para a empresa um novo olhar para os desafios que se apresentam e a consequente quebra de paradigmas.

Análise dos casos dos projetos

O autor deste artigo durante o curso de Gestão Empresarial na Fatec Cotia liderou 04 (quatro) projetos na faculdade, tais como 1º Fatec Run em 2014; Semana de palestras

realizada no colégio Rio Branco em 2015; consultoria financeira na empresa Tenneco¹ em 2016 e, por fim, a inovação da corrida de rua noturna (Fatec Night Run) em 2017. Apesar de a análise da amostra ser um pouco limitada, possibilitou, na prática, o mapeamento sobre os desafios de liderança no tempo atual.

O 1º Fatec Run, em 2014, foi o primeiro grande projeto da Fatec Cotia realizado por alunos e professores da turma de Gestão Empresarial, pelas aulas de AACC – Atividades Acadêmicas-Científicas-Culturais e, este projeto, pelo seu sucesso, proporcionou alavancar novos projetos com outras turmas, inclusive, dando continuidade no Fatec Run 2º e 3º edição. O autor afirma que o estilo de liderança neste projeto foi autocrático, o projeto foi focado nas tarefas e na obtenção de resultado, mas a motivação intrínseca de cada aluno foi fator essencial para realização deste primeiro projeto.

A mesma turma do 1º Fatec Run, pelas aulas de marketing e também liderado pelo autor deste artigo, revolucionou a semana de palestras. A turma de gestão empresarial conseguiu proporcionar um projeto com qualidade, segurança e eficácia, encerrando o evento com coquetel para todos os *Stakeholders* (todos os envolvidos e interessados). Deixando mais um legado de projeto para novas turmas da faculdade. O autor revela que este projeto apesar de ser ter um direcionamento de autocrático, a maior parte do tempo foi realizado pelo estilo democrático, remetendo sempre á participação coletiva nas tomadas de decisões e isto foi possível pelo auto engajamento da equipe e pelo sucesso do projeto anterior (Fatec Run). O autor considera que a experiência individual de cada aluno contribuiu com detalhes a excelência de palestras e dos palestrantes.

No projeto de consultoria financeira na empresa Tenneco, pelas aulas de gestão financeira do curso de gestão empresarial, também liderado pelo autor e com a mesma turma de gestão empresarial, possuiu um engajamento e um modelo de liderança já conhecida, além de o quão extenso foi este projeto, realizado em três turnos a consultoria financeira na empresa (ceia, tarde e noite). O líder do projeto não esteve presente todo o tempo, sendo mais liberal e cedendo a liderança na condução do projeto para outros envolvidos no projeto. O autor afirma que o estilo liberal foi o mais adequado para este modelo de projeto, a autonomia e o modelo de abordagem na

¹ Teneco é uma empresa multi-nacional, fabricante de peças automotivas com 80 fábricas em 24 países localizados em seis continentes e sua sede no Brasil fica na rodovia Raposo Tavares Km 37 – São Paulo - SP

consultoria financeira para os empregados gerou um serviço personalizado e foi justamente o propósito do projeto de consultoria financeira.

O quarto projeto da turma foi realizado no final do curso de gestão empresarial, em junho de 2017, pela mesma turma e com o mesmo líder de projeto, autor deste artigo. O Fatec Night Run foi uma corrida de rua semelhante ao primeiro projeto realizado pela turma, mas com outras características, sábado a noite, com premiação e para mais de 1 (um) mil participantes. Este projeto proporcionou um desafio de liderança carregado de técnicas, habilidades e gestão que o líder deve obter para o sucesso do projeto. Após a realização de três projetos anteriores e pela dimensão e responsabilidade deste quarto projeto, foi possível observar que os desafios de lideranças em tempos de geração Z possui mais execução, menos gerenciamento e maior o índice de riscos que devem ser observados pelas técnicas e ferramentas de gestão de projetos e pela sinergia do líder em balançar as atividades demonstrando a necessidade de controle sem reduzir a motivação.

A turma de gestão empresarial em que o autor liderou os projetos está sincronizado com a pesquisa de gerações dentro da instituição. Mais de 57% da equipe faz parte da geração Z. Os dados apresentados possibilitam de entender que a gestão de projetos possui complexidade e que exige uma equipe engajada no propósito do projeto e, ainda, na diversidade do seu DNA faz com que a liderança seja de acordo com e exigência do projeto. Ao gestor de projetos cabe a percepção de seu papel de líder, o que exige ações intencionais de motivação e profundo conhecimento da gestão de pessoas, para que possa extrair o melhor de cada colaborador. Se os indivíduos são diferentes cabe ao líder entender essa diferença e torná-la fato que torne a equipe mais forte.

Cabe ao líder do projeto utilizar as ferramentas disponíveis pelo PMBOK, tais como, controles de atividades, cronograma, custos e definição de papéis de responsabilidades estarão definidos e a comunicação fica mais transparente com o andamento do projeto. Para complementar este estudo, o autor deste artigo percebeu que o sucesso ou fracasso do projeto está também relacionado a participação efetiva dos *stakeholders*.

Considerações finais

Dentro dos limites do presente trabalho foi possível abordar as características de lideranças relacionadas aos projetos nos tempos atuais, mas não foi possível afirmar o aprendizado de cada indivíduo nos respectivos projetos. Existe a percepção que o sucesso do projeto eleva a autoestima e confiança para outros projetos e que o esforço individual exagerado pode gerar desgastes e conflitos, papel em que o líder deve observar a todo momento.

Os dados apresentados possibilitam entender que a gestão de projetos possui complexidade que exige uma equipe com a diversidade em seu DNA. Essa diversidade se expressa em profissionais de diversas formações e de diversas gerações. Assim, a geração Z torna-se elemento importante para a composição desse quadro.

Ao gestor de projetos cabe a percepção de seu papel de líder, o que exige ações intencionais de motivação e profundo conhecimento da gestão de pessoas, para que possa extrair o melhor de cada colaborador. Se os indivíduos são diferentes cabe ao líder entender essa diferença e torná-la fato que torne a equipe mais forte

No contexto deste artigo, não se explorou neste artigo a motivação do líder de projeto com a finalização com sucesso ou fracasso.

Deixa-se em aberto para novos estudos e pesquisas o comportamento da geração Z na participação dos projetos e a exploração de pesquisas avaliando competência, experiência, recompensa, tolerância e erros.

Referências

ALVES, R. C. S. Gestão por competências. Porto Alegre: FGV, 2006. ARAUJO, L.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011.

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 27, n. 1, p. 33-37, Mar. 1987. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 jun. 2017.

COMO FAZER UM ARTIGO CIENTIFICO - Dicas preciosas. Vídeo 2015. Disponível em < www.youtube.com/watch?v=kjRfIHlwr0U >. Acesso em 27 de abr. 2017.

DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A.. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: SemeAd, Seminários em Administração, 14., 2011. Disponível em <http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf>. Acesso em 02 mai. 2017.

DOS SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A.. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: SemeAd, Seminários em Administração, 14., 2011. Disponível em <http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf>. Acesso em 02 mai. 2017

FAGUNDES, Marina M. Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Biblioteconomia) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

KULLOCK, Eline. Por que as gerações estão no nosso foco?, Foco em gerações, 2010. Disponível em < <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-asgeracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em 01 mai. 2017.

MAXWELL, John C..O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida; tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARQUES JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?. Gest. Prod., São Carlos , v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 jun. 2017.

MENDES, João R. B. Gerenciamento de projetos na visão de um gerente de projetos. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

MENDES, João R. B. Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PMI. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Newtown Square, 2004.

TAPSCOTT, D. Geração Y vai dominar força de trabalho. ITWEB. 2008. Disponível em < <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/articulo/viewFile/197/178>. Acesso em 02 de mai. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 15.ed. Atlas 2014.

VERGARA, Aroldo de Albuquerque; Confronto de Gerações e o Mercado de Trabalho.

Portal Educação, 2013. Disponível em < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/confronto-de-geracoes-e-o-mercado-de-trabalho/42844>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

WE ALL WANT TO BE YOUNG. Brasil. BOX 1824. Vídeo. 2012. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=c6DbaNdBnTM>>. Acesso em 23 de jun. 2017.