

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**GESTÃO DE PESSOAS: DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO  
ENTRE LÍDERES E LIDERADOS PELA DIVERSIDADE DAS  
GERAÇÕES**

Cristina Thomas

Lajeado, novembro de 2015

Cristina Thomas

**GESTÃO DE PESSOAS: DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO  
ENTRE LÍDERES E LIDERADOS PELA DIVERSIDADE DAS  
GERAÇÕES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Raquel Winter Reali

Lajeado, novembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste curso de Administração teve participação de muitas pessoas especiais que me apoiaram e me incentivaram nesta longa trajetória. Quero agradecer primeiramente a Deus por me acompanhar e iluminar o meu caminho.

Agradecer a minha família, em especial aos meus pais pelo incentivo e suporte para a realização deste estudo e da minha graduação.

À minha querida vó Lussilla, que não está mais presente entre nós, mas certamente sempre iluminou meus passos durante esta caminhada.

Ao meu namorado Alexandre, pelo carinho, compreensão e paciência demonstrados em todos os momentos.

Aos meus amigos pela compreensão que sempre tiveram, nos momentos que não pude me fazer presente.

Aos professores da UNIVATES pelos conhecimentos adquiridos ao longo destes anos de vida acadêmica, em especial a minha orientadora pela atenção, orientação e dedicação no decorrer deste estudo, aprimorando-o cada vez mais

## RESUMO

A presença das gerações *baby boomers*, X, Y e Z em um mesmo ambiente organizacional podem gerar conflitos, levando as organizações a buscarem estratégias para entendê-los e ameniza-los. Estes conflitos em parte são gerados pelos diferentes comportamentos e percepções que as gerações têm em relação ao sentido do trabalho, em especial, às percepções da geração Y, objeto do presente estudo. Assim, esta monografia tem por objetivo identificar as dificuldades percebidas nas organizações pelos seus líderes em relação aos seus liderados da geração Y. Para tanto, procedeu-se uma abordagem exploratória qualitativa com a realização de sete entrevistas individuais. Como resultado constatou-se similaridades nas dificuldades percebidas pelos líderes. Entre as dificuldades mais citadas destacaram-se: rotatividade, pouca estabilidade, retenção de pessoas, falta de comprometimento, necessidade de horário flexível, questionadores e necessidade de crescimento rápido na empresa. Sugere-se um estudo em maior profundidade que contemple outros temas trazendo uma abordagem mais ampla ao estudo Diversidade de Gerações.

Palavras-chave: Conflitos. Geração Y. Diversidade de gerações.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Desafios e Vantagens do Trabalho com a Geração Y.....	38
Quadro 2 – Dificuldades Percebidas pelos Líderes e Ações Tomadas para Minimizar as Dificuldades .....	67

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Tabela geral características lideranças entrevistadas .....	46
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Definição do tema .....	9
1.2 Delimitação do estudo .....	9
1.3 Definição do problema de pesquisa .....	10
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo Geral .....	10
1.4.2 Objetivos Específicos .....	10
1.5 Justificativa.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1 Gestão de Pessoas .....	12
2.2 Liderança .....	14
2.2.1 Habilidades da Liderança .....	15
2.2.2 Desafios da Liderança .....	19
2.2.3 Estilos de Liderança.....	23
2.3 Conflitos organizacionais.....	25
2.4 Gerações (Tradicionalistas, BabyBommer, X, Y e Z) .....	28
2.4.1 Geração X.....	30
2.4.2 Geração Y.....	31
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
3.1 Tipos de pesquisa .....	39
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	39
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à sua natureza .....	41
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos seus procedimentos técnicos .....	42
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	42
3.3 Coleta de dados.....	43
3.3.1 Pesquisa em dados primários.....	43
3.3.2 Pesquisa em dados secundários .....	44
3.4 Plano de análise dos dados .....	45
3.5 Limitações do método .....	45
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS ENTREVISTADAS</b> .....	<b>46</b>

<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS</b>	<b>47</b>
.....	47
<b>5.1 Análise da empresa A</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Análise da empresa B</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Análise da empresa C</b>	<b>53</b>
<b>5.4 Análise da empresa D</b>	<b>55</b>
<b>5.5 Análise da empresa E</b>	<b>58</b>
<b>5.6 Análise da empresa F</b>	<b>60</b>
<b>5.7 Análise da empresa G</b>	<b>64</b>
<b>5.8 Análise geral das empresas pesquisadas</b>	<b>67</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de apoio para realização das Entrevistas</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em uma sociedade em que a constante mudança, rapidez e transformação afetam o ambiente organizacional. Outro cenário presente nas organizações e que merece reflexão por parte dos gestores é o fato de haver diferentes gerações atuando com diferentes expectativas.

É possível ter a presença das gerações *baby boomers*, X, Y e Z em um mesmo ambiente organizacional. Esta presença pode ser positiva, pois a diversidade dos comportamentos e percepções presentes em cada geração pode contribuir para a identificação de distintas oportunidades de melhoria, inovações ou mesmo para solução de problemas e alcance de objetivos. Por outro lado, essa mesma diversidade poderá motivar conflitos negativos que afetam o clima e produtividade organizacional. Isso ocorre pelo fato de que cada geração em seu contexto apresenta características e formas diferentes de se relacionar com as pessoas, com os fatos, com os desafios, enfim, com os movimentos que ocorrem no dia a dia das organizações.

As reflexões feitas pelos gestores devem buscar diretrizes que favoreçam a compreensão dessas diferenças para que mudanças possam ser promovidas, buscando sempre, aproveitar o que cada geração tem de melhor para oferecer.

Para que essas mudanças ocorram é necessário que as lideranças compreendam as interfaces que afetam e são afetadas, agindo como propulsoras desse movimento. Essas lideranças necessitam ter ou mesmo desenvolver habilidades capazes de influenciar e direcionar as pessoas. Para isso, entre outras

competências precisam ter boa comunicação, flexibilidade e criatividade. É fundamental também, que sintam e entendam seus liderados.

O líder deverá acompanhar as mudanças e tendências comportamentais dos liderados e então, buscar aperfeiçoamento. É necessário que conheça e analise as principais dificuldades que encontra de forma que possa definir diretrizes para minimizar os impactos dessas dificuldades no desempenho organizacional.

Dessa forma, o presente trabalho busca com base na fundamentação teórica, que aborda temas relacionados à gestão de pessoas, liderança, gerações e conflitos organizacionais conforme diversos autores, entre os quais Chiavenato (1999); Ribeiro (2005) e Lacombe (2011), Robbins (2004); Selman (2010); Barbieri (2014); Ponder (2010); Bitencout (2010); Germani (2012); Herman (1993); Tejon (2006); Oliveira e Marinho (2005); Maxwell (2007); Posner e Kouzes (2013); Chiavenato (2009), Vizioli e Calegari (2010); Fidelis e Banov (2007); Lancaster e Stilmann (2011) Erickson (2011); Tapscott (2010); Oliveira (2010); Lipkin e April (2010), bem como, pelos depoimentos de lideranças organizacionais trazer à realidade as principais dificuldades percebidas por estas lideranças na gestão de pessoas caracterizadas pela geração Y.

### **1.1 Definição do tema**

O tema deste trabalho é liderança e os conflitos de gerações.

### **1.2 Delimitação do estudo**

O presente trabalho de pesquisa foi realizado junto à uma liderança de cada empresa pesquisada, sendo entrevistadas lideranças de sete empresas pertencentes ao grupo das dez maiores empresas, consideradas para economia de um município localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2013, conforme dados atualizados obtidos junto ao referido município.

### **1.3 Definição do problema de pesquisa**

Quais as dificuldades percebidas pelos líderes junto aos liderados caracterizados pela geração Y?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar as dificuldades percebidas pelos líderes junto aos liderados caracterizados pela geração Y.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- caracterizar as lideranças entrevistadas;
- relacionar as dificuldades percebidas pelas lideranças na gestão de pessoas caracterizadas pela geração Y;
- identificar e relacionar as ações tomadas pelas lideranças para minimizar as dificuldades percebidas;

### **1.5 Justificativa**

Para as organizações, o estudo apresenta informações que ampliam o conhecimento a respeito das dificuldades percebidas no dia a dia pelas lideranças em relação ao comportamento de pessoas caracterizadas pela geração Y. Apresenta também a importância dos líderes em desenvolverem habilidades para compreender e direcionar seus liderados para que ambas as partes se beneficiem, tanto líderes, liderados e dessa forma a organização como um todo.

O presente estudo justifica-se pela necessidade das organizações terem que acompanhar tendências trazidas pela geração Y, preparar sua liderança na gestão

de pessoas e propor ações para minimizar o impacto de tais dificuldades percebidas atenuando conflitos gerados pelo desencontro de gerações.

Portanto, este estudo é fundamental para que se amplie o conhecimento como um todo, em relação aos diferentes comportamentos e características que cada geração traz consigo. Em especial daqueles que estão à frente da equipe, servindo como exemplo, base, e apoio para seus liderados e que precisam se adaptar às mudanças que acontecem nesse meio globalizado.

Para a acadêmica o estudo permitirá aplicar os conhecimentos adquiridos durante a vida acadêmica, e trazê-los para uma realidade fática, proporcionando a sua aplicação não só nas organizações estudadas, mas como em outras no decorrer de sua vida profissional. Também servirá para compreender melhor as diferentes formas de atuação dos líderes frente aos desafios de gestão de pessoas destas distintas gerações, em especial a geração Y, objeto do atual estudo.

Para a universidade este estudo vem com a importância de que agrega informação e referência aos alunos e professores interessados no tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é, segundo Chiavenato (1999), uma área muito sensível que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, depende de aspectos como cultura, estrutura organizacional adotada, características do contexto ambiental, negócio da organização, tecnologia, processos internos e uma infinidade de outros fatores importantes. Conforme Ribeiro (2005), o profissional de recursos humanos deve conseguir avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional, até buscar informações que possam indicar o seu caráter. Ele deverá saber diferenciar as pessoas com as quais convive no seu dia a dia, pois o ser humano tem personalidades próprias, mas além disso, precisa possuir conhecimentos, habilidades e capacidades que são fatores indispensáveis à gestão dos recursos organizacionais. O profissional deve considerar as “pessoas como pessoas”, e não como apenas integrantes de uma organização.

Ribeiro (2005) aborda que o profissional de recursos humanos é forçado a desenvolver um perfil de extrema habilidade para lidar com as pessoas. Reforça que este profissional também terá que buscar habilidades não só ligadas ao seu trabalho de rotina, como noções de estratégia empresarial, para assim poder ter ferramentas disponíveis para lidar com o “material” mais frágil e precioso das organizações: o ser humano.

Segundo Lacombe (2011), a tendência provável para as organizações é que elas tenham um pequeno órgão central de recursos humanos, com grande domínio

nessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, que atuará como consultoria interna e apoio necessário aos gerentes de linha. A área de recursos humanos terá papel fundamental na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois estas dependem cada vez mais das pessoas de todos os níveis.

Conforme Chiavenato (1999) o século XX trouxe muitas mudanças e transformações que influenciaram diretamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É possível visualizar ao longo deste século três eras: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. Ter a visão das características de cada uma delas permite compreender e saber lidar com as pessoas que fazem parte destas organizações.

- Era Industrial Clássica: A industrialização clássica teve início no final do século XIX e estendeu-se até a metade do século XX, mais precisamente até o ano de 1950. Apesar de duas guerras mundiais, prevaleceu um ambiente empresarial estável, previsível, tranquilo, o que exigiu uma postura de permanência e de definição das organizações. No início dessa década predominaram as três abordagens tradicionais da administração: a Administração Científica, que ressaltou as tarefas no nível operário, a Teoria Clássica e o Modelo Burocrático, que deu valor à estrutura organizacional, e por fim a Teoria das Relações Humanas, que destacou o papel das pessoas nas organizações. Essas teorias deram a base para a administração nos primeiros 50 anos do século XX.

- Era Industrial Neoclássica: Ocorreu no período de 1950 até 1990, e foi uma etapa de forte transição muito significativa no mundo dos negócios. Com o final da Segunda Guerra Mundial, houve o desenvolvimento tecnológico, a chegada do avião a jato, televisão, telefonia digital, computador, proporcionaram condições para que as organizações produzissem uma variedade de produtos e serviços inovadores. Devido às intensas mudanças sociais, o ambiente de negócios tornou-se mutável e instável.

A Era Industrial Neoclássica entra com tudo nas mudanças e trazendo inovações. Período em que a Teoria Clássica é substituída pela Teoria Neoclássica, Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas

pela Teoria Comportamental. No mesmo tempo surge a Teoria de Sistemas e, em seguida a Teoria da Contingência, que explica a administração dos novos tempos.

- Era da Informação: Início da década de 1990. Surge com o impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação.

Chiavenato (1999) reforça que a tecnologia da informação (TI) invadiu a vida das organizações e das pessoas e estabeleceu um importante instrumento de trabalho dentro delas. Quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais informado e poderoso se torna o usuário que faz uso dela, seja ele uma organização, pessoa ou um país.

## **2.2 Liderança**

Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar seus objetivos. Esta influência pode ser formal, como a atribuída a um alto cargo. Como essas posições implicam em certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir o papel de líder apenas em função do cargo de ocupa. O fato de uma organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não garante uma liderança eficaz.

Líderes são pessoas especiais com alguma capacidade que lhes permite liderar e assumir compromissos importantes. A liderança não acontece dentro da pessoa, mas sim ao se relacionar com as pessoas, da coordenação de ações e práticas em uma comunidade (SELMAN, 2010).

Para Barbieri (2014), a liderança para ser positiva implica em colaboração e não em competição. É preciso que as pessoas sintam que trabalham em equipe, para atingirem um objetivo comum da organização. Em um ambiente de competição existe a perda de confiança exercida pelo líder. Segundo Ponder (2010), líderes são pessoas comuns que geralmente têm uma posição de maior responsabilidade. Organização, funcionários, superiores dependem dos líderes para fazer o melhor trabalho. Por isso tantas pessoas contam com os líderes, porque eles têm a

obrigação de fazer tudo o que está ao seu alcance para a realização do seu trabalho.

O estudo da liderança tem sido amplamente abordado como fenômeno relativo ao comportamento humano nas organizações. A flexibilidade, coordenação, atuação em equipe, ser um contínuo aprendiz, se tornaram mais valorizados, assim como o papel da liderança como uma força que faz mover a organização (BITENCOUT, 2010).

Conforme Lacombe (2011) há quatro responsabilidades básicas dos líderes:

1 – *O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização.* O líder faz com que as pessoas que estão a sua volta entendam que não é seu objetivo que tem de ser realizado, mas o objetivo do grupo em si. Eles não se apegam aos canais formais de comunicação, circulam pela organização para alcançar diretamente as pessoas.

2 – *O líder deve comunicar a nova visão.* Uma característica fundamental do líder é saber comunicar. Ele deve conseguir transmitir a mensagem para todos, para que entendam o propósito que deverá ser alcançado, motivando-os para isso.

3 – *O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento.* As pessoas confiam em líderes que mostram coerência, energia, honestidade e coragem. É importante o líder mostrar sua posição em relação à organização e como se posiciona em relação ao ambiente.

4 – *Líderes são aprendizes perpétuos.* Estar em constante aprendizado é o que mantém o espírito da liderança acesa, além de entendimento, novas ideias e desafios. Com isso o líder estimula os outros a aprenderem.

### **2.2.1 Habilidades da Liderança**

Hoje em dia não se busca mais uma simples obediência. Se a organização quer um diferencial, é necessário que o líder se envolva na busca deste propósito. O líder é considerado uma peça-chave nesta situação (BERGAMINI, 2012). Para que

as pessoas sejam produtivas, elas primeiramente precisam saber o que é esperado delas. Para que elas sejam membros de uma equipe, esta equipe precisa ser consciente. Equipes precisam de líderes, que agem estrategicamente e cuidadosamente, dar força para que seus membros “vençam”, individualmente ou no grupo todo (HERMAN, 1993).

No momento atual, em que a velocidade das mudanças no ambiente organizacional está se fazendo sentir em ritmo mais rápido do que aquele que normalmente as pessoas estão acostumadas a suportar, saber como dirigir o potencial humano pode ser considerado uma condição verdadeiramente indispensável para a implementação das próprias mudanças. Parece agora crucial encontrar um recurso que permita explorar melhor os esforços rumo a um caminho mais adequado para fazer a frente aos desafios impostos pelo ambiente. Mudar implica inquestionavelmente envolvimento espontâneo de pessoas, e isso depende de líderes eficazes (BERGAMINI, 2012. p. 26).

Ter um relacionamento equilibrado entre administradores e líderes, que saibam conviver e se complementar, mas que também saibam admirar e apoiar um ao outro, contribui muito para a integração dos esforços, indispensável para o sucesso da organização (BERGAMINI, 2012).

Segundo Hermann (1993) as pessoas são sensíveis às atitudes daqueles que estão ao redor delas. O que mais influencia elas é a atitude e as ações de outros grandes realizadores e de seus líderes. Segundo Bergamani (2012), o líder tem que ter habilidade interpessoal, é importante ele se importar com as pessoas que o seguem. O quanto ele se importa com as pessoas, seria mais importante do que o quanto ele conhece as atividades desempenhadas por elas. Isso porque dirigir grupos humanos está centralizado nas pessoas, e não em estruturas ou processos organizacionais.

Segundo Tejon (2006), os líderes que não sabem se relacionar criam muita tensão em um ambiente de trabalho. Na maioria das empresas há muito ressentimento, culpa e insegurança. E é dever do líder lutar pela compreensão e cooperação da equipe de trabalho. Algumas sugestões do autor para desenvolver ótimos relacionamentos:

1. Conversar: A possibilidade de conhecer a outra pessoa e deixar-se conhecer é algo sensacional. Antes de mais nada, conversar é ter curiosidade sobre o mundo do outro, é olhar essa pessoa com novos olhos;

2. Confrontar: Acontecimentos desagradáveis e sem interesse fazem parte da vida e aprender a estabelecer limites é fundamental, dizer às pessoas de maneira direta, firme e clara, quando alguma atitude incomoda.

3. Pedir desculpas: Da mesma forma que é impossível que alguém pise em nosso calo, é difícil não cometer nenhum erro. O pedido de desculpas estabelece uma trégua no mal-estar alheio. Reconhecer o erro e pedir desculpas são demonstrações de humildade e de valorização do outro;

4. Elogiar: Todo mundo tem necessidade de ser reconhecido. Um elogio cria uma corrente de alto astral que automaticamente se espalha por toda a organização. Ao admirar as virtudes de um assistente por exemplo, você demonstra a grandeza do coração. A admiração pelas pessoas só enriquece os relacionamentos.

5. Agradecer: Agradecer é a melhor maneira de aumentar a união com as pessoas que são importantes para você. Quando diretor agradece a equipe pela dedicação de todos no trabalho ao atingir as metas, transmite o reconhecimento.

6. Pedir ajuda: Pedir ajuda cria sinergia enorme, valoriza os conhecimentos do outro, mostrando que suas opiniões e ideias são importantes. Ao pedir ajuda você aperfeiçoa o trabalho, e o melhor de tudo, o relacionamento fica mais forte.

O autor Ponder (2010) lista as seguintes habilidades de relacionamento da liderança:

1 – Comunicação: considerada a mais importante de todas as habilidades de liderança e a primeira aprendida pelos seres humanos. É usada pelos líderes para passar seus conhecimentos, planos e orientação às pessoas que os ajudarão a cumprir seus deveres. Uma comunicação clara é fundamental para conseguir cooperação, reter apoio para alguma ajuda futura e construir relacionamentos duradouros.

2 – Trabalho em equipe: uma equipe é um grupo de pessoas que atingem objetivos específicos. O trabalho em equipe é resultado de uma alguma atitude entusiasta e de um conjunto de habilidades que o líder usa para conduzir sua equipe ao sucesso. O trabalho em equipe significa focar menos no que se pode realizar individualmente como líder e mais em delegar poder aos outros para que realizem

coisas importantes como equipe. Líderes que tiverem habilidades de trabalho em equipe terão mais sucesso se deixarem os membros da equipe contribuir com o que puderem.

3 – Motivação: é um estado pessoal e emocional pelo qual um indivíduo se sente forçado a agir por várias razões ou necessidades. O objetivo é entender as necessidades dos funcionários, e entender as necessidades específicas no que se refere à tarefa e responsabilidades como líder. A motivação de um funcionário é afetada por variáveis que surgem no dia a dia: necessidades, emoções, condições de trabalho, interações com as pessoas e questões organizacionais como moral e estrutura. E como líder é necessário usar das habilidades de liderança: por exemplo, resolver problemas, treinar bem, boa comunicação e manter bem uma equipe.

4 – Diversidade: Significa ter diferenças e refere-se às diferenças entre as pessoas em oito áreas principais: gênero, idade, raça, etnia, aparência física, capacidades físicas, formação e estilo de vida. Os objetivos de diversidades como líder são dois:

- Mostrar e fazer com que os funcionários demonstrem compreensão, aceitação, respeito e tolerância, através do comportamento e atitude do líder;

- Usar a diversidade como um incentivo para aumentar o desempenho e a motivação dos funcionários.

5 – Resolução de conflito: É quase impossível o líder conseguir evitar o conflito, mas muitas vezes ele leva a mudanças que a organização precisa. Diferenças em cultura, perspectiva, níveis de habilidade e conhecimento, estilos de comunicação, afetam níveis de acordo e desacordo entre as pessoas.

6 – Treinamento: Processo de orientar e encorajar os funcionários para que se consiga atingir os resultados esperados. É uma habilidade que permite o envolvimento do líder nos objetivos e atividades de trabalho dos outros e encorajá-los a desempenhar cada vez melhor seu trabalho.

### 2.2.2 Desafios da Liderança

Segundo Oliveira e Marinho (2005), o líder além de conhecer a si mesmo, precisa descobrir o propósito das pessoas com as quais se relaciona no dia a dia. Maxwell (2007) lista sete desafios que os líderes no escalão médio enfrentam:

1º Desafio da Tensão: uma das coisas mais difíceis em ser líder no escalão médio de uma organização é a de não ter a certeza de onde se está. O líder pode ter certo poder e autoridade para tomar algumas decisões e acesso a alguns recursos. Mas ao mesmo tempo falta poder em outras áreas.

2º Desafio da Frustração – Seguindo um líder ineficiente: Uma das coisas mais insanas para um bom líder no escalão médio é ter que trabalhar para um líder ineficiente.

3º Desafio dos muitos chapéus: Quando estão começando na base de uma organização, geralmente as pessoas são encarregadas de um número limitado de tarefas, que podem ser desafiadoras, requerem habilidade, ou exigem esforço físico ou mental, mas, na maioria das vezes, exigem apenas um “chapéu”. Os líderes no escalão médio normalmente experimentam o Desafio dos Muitos Chapéus diariamente. Executam tarefas, e seu conhecimento deve exceder sua experiência pessoal.

4º Desafio do Ego – O líder muitas vezes está escondido no escalão médio: É normal qualquer pessoa ser reconhecida, e com o líder acontece a mesma coisa. O fato dos líderes de nível médio estarem escondidos, e não receberem o reconhecimento que desejam e na maioria das vezes merecem, pode de fato acabar com o ego.

5º Desafio da Realização – Os líderes gostam mais de estar na frente do que estar no escalão médio: Líderes querem subir em vez de ficar onde estão, causar impacto maior, estar no mínimo mais alto ou no topo de uma organização, isso principalmente quando ainda são jovens e iniciando sua carreira profissional.

As coisas que podem beneficiar os líderes podem também dificultar a liderança. E qualquer pessoa que somente vê os aspectos positivos sem reconhecer que há aspectos negativos é ingênua.

Quando aparecem problemas que ameaçam a organização o líder que está à frente tem a responsabilidade de tentar solucioná-los, independente se eles sejam confusos, custosos ou difíceis.

Líderes adoram progresso. Se o líder estiver muito à frente, a ponto do pessoal não poder segui-lo, neste caso a organização não terá sucesso, ambos precisam seguir juntos.

6º Desafio da visão – Patrocinar a visão é mais difícil quando não foi você que a criou: Líderes veem possibilidades, e querem aproveitá-las. Preferem trabalhar para cumprir sua própria visão a cumprir a visão de outra pessoa. Liderar do escalão médio da organização significa patrocinar uma visão que não é da pessoa. A realidade é que as pessoas em uma organização, a não ser o líder máximo, terão que cumprir uma visão que não partiu delas.

As pessoas respondem ao desafio da visão de várias maneiras:

- Atacam a visão: Nem todas as pessoas aceitam a visão de uma organização, mesmo que ela seja convincente, e ainda que o líder realize um ótimo trabalho de comunicação. Isto porque a maioria das pessoas não gosta de mudança.

- Ignoram a visão: Algumas pessoas não atacam a visão, mas também não a apóiam e fingem que ela não existe. O líder neste caso não pode fazer isso e precisa ainda manter sua integridade e eficiência.

- Abandonam a visão: Quando a visão infringe os princípios, deixar a organização é a medida adequada para essa situação. Se o líder no escalão médio da organização sair pelas razões erradas, poderá encontrar esta mesma situação em outra organização.

- Adaptam-se à visão: Um bom funcionário encontra uma maneira de aderir à visão de sua organização, podendo assim agregar valor à organização.

- Patrocinam a visão: A visão pode partir de uma pessoa, mas só é realizada pelos esforços de várias pessoas.

- Agregam valor à visão: A resposta mais positiva para a visão de um líder, além de patrociná-la, é agregar valor a ela. Tem um valor maior para o líder, para quem recebe a visão e um valor maior para quem contribuiu com ela.

7º Desafio da influência: Tornar-se o tipo de líder que as outras pessoas querem seguir.

- As pessoas seguem líderes a quem conhecem: líderes que se preocupam com cada indivíduo;

- As pessoas seguem líderes em quem confiam: líderes que tenham caráter;

- As pessoas seguem líderes a quem respeitam: líderes que sejam competentes;

- As pessoas seguem líderes a quem podem abordar: líderes que sejam consistentes;

- As pessoas seguem líderes a quem admiram: líderes com compromissos.

Para Posner e Kouzes (2013), a liderança não é quem você é, mas com o que você faz. Para os autores, líderes adotam o que se pode denominar As Cinco Práticas da Liderança Exemplar. Estas Cinco Práticas estão à disposição de qualquer pessoa que encare o desafio da liderança, de conseguir conduzir pessoas e organizações a lugares que nunca estiveram antes, a fazer coisas nunca feitas antes. São práticas comuns quando as pessoas dão o melhor de si como líderes. As cinco práticas são:

- Modele o estilo: Líderes exemplares que queiram promover o engajamento e alcançar os mais altos padrões, precisam ser modelos de comportamentos que esperam das outras pessoas.

Para Modelar o Estilo com eficiência é preciso ser claro sobre seus princípios norteadores, esclarecer os valores. Liderar dando exemplos é mais eficaz do que liderar com ordens.

- Inspire uma visão comum: Líderes olham para o futuro, imaginando possibilidades importantes e significantes. É preciso fazer algo acontecer, mudar a maneira como as coisas são feitas, criar algo que ninguém tenha criado.

É preciso inspirar o engajamento e não apenas impor. Ter visão e objetivos claros para fazer a diferença, e ser capaz e compartilhar essa visão com as demais pessoas, fazendo as pessoas acreditarem nelas próprias.

- Questione o processo: Questionar é fundamental para a grandeza e pode se manifestar sob a forma de produto inovador, serviço de ponta, legislação desbravadora, virada revolucionária em organização burocrática ou em um novo empreendimento.

Os líderes são precursores, dispostos a mergulhar no desconhecido. É preciso buscar novas oportunidades, tomar a iniciativa e olhando em volta, à procura de soluções e inovações.

A inovação e a mudança envolvem experiência e riscos, isso contribui para propiciar um clima de aceitação das tentativas e erros, em que se reconheçam e se apoiem as boas idéias.

- Capacite os outros para a ação: Os melhores sonhos se tornam realidade em consequência das ações em equipe. Trabalho em equipe é indispensável e é preciso muita confiança e um ótimo relacionamento. É necessário também competência e segurança.

Uma forma de estimular a colaboração é promover a confiança e facilitar os relacionamentos. É preciso engajar todas as pessoas, inclusive as que terão que conviver com os resultados a contribuir para o projeto.

As pessoas não dão o melhor de si quando o líder as faz sentir fracas, dependentes ou excluídas. Para torná-las mais fortes é preciso transferir o próprio poder e reforçar a autoridade e a responsabilidade dos liderados.

- Anime o coração: Uma das atribuições como líder é demonstrar consideração pelas contribuições dos liderados e promover comemoração dos valores e das vitórias, aumentando o espírito da comunidade.

É importante empenhar-se para que as pessoas alinhem os benefícios do comportamento com os valores desejados.

### 2.2.3 Estilos de Liderança

Estudos sobre os estilos de liderança começaram no momento em que a grande preocupação das organizações era o gerenciamento das atividades do seu dia a dia (BERGAMANI, 2009). Segundo Oliveira (2010), a teoria de tipos de liderança mais comuns e provavelmente mais antiga que existe é aquela que classifica a liderança como:

- Autocrática: O líder exerce sua liderança como bem entender, não abrindo mão desse papel e negando qualquer forma de participação dos demais;

- Democrática: O líder aceita, e até estimula a participação dos liderados na escolha ou implementação de suas decisões;

- Do tipo *Laissez-faire* (deixar fazer, na tradução do francês), na qual o líder se afasta e deixa que os liderados ajam como bem entendem, eles que decidem o que devem fazer.

Para Oliveira e Marinho (2005) líderes influenciam seus seguidores por duas maneiras:

- 1 – Líderes dizem aos seus liderados o que fazer e como fazer. Considerado o estilo autoritário tradicional, ou seja, preocupação com as tarefas.

- 2 – Líderes compartilham suas responsabilidades de liderança com seus liderados, neste caso há um envolvimento dos liderados na execução de tarefas. Considerado o estilo democrático, que consiste na preocupação com as relações humanas.

Essas diferenças se baseiam na hipótese que os líderes têm sua própria autoridade, derivando daí as teorias X e Y, propostas por MacGregor (1960) ao escrever sobre os estilos de relacionamento:

Teoria X: O estilo autoritário presume que o poder do líder provém da posição que ocupa. Neste caso, para conseguir atingir as metas da organização as pessoas devem ser pressionadas, controladas e até ameaçadas. Líderes usam seu poder para influenciar seus seguidores, usando recursos de recompensa e punição.

Teoria Y: As políticas são abertas para a discussão e decisões coletivas. Para a solução de problemas da organização, os líderes estimulam os liderados a usar sua imaginação e criatividade. Isto faz parte de um estilo democrático.

Os autores Oliveira e Marinho (2005), comparam os dois estilos da seguinte forma: líderes X veem as pessoas como incapazes de maior desenvolvimento, tentam reduzir as responsabilidades, e usam recompensas, como o dinheiro, para ter o trabalho feito. Já os líderes Y com potencial para aprender e crescer, usar os erros para aprender melhor, criar motivação que vem do próprio trabalho.

Já para Chiavenato (2009), dentro da concepção de McGregor, na teoria X a tarefa da administração torna-se limitada à aplicação e ao controle da energia humana em direção aos objetivos da organização. A concepção passa a ser a seguinte:

- A administração é responsável pela organização da parte dos elementos da empresa produtiva: dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas, e para fins econômicos;

- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar e modificar seu comportamento para atender às necessidades da organização;

- Sem esta intervenção, as pessoas seriam indiferentes às necessidades da organização. As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas.

Na teoria Y, esta concepção se torna mais ampla:

- A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa: dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas, e para fins econômicos;

- Os indivíduos não são resistentes às necessidades da organização;
- Motivação, desenvolvimento, responsabilidade, dirigir comportamento para os objetivos da organização, são fatores presentes nos colaboradores. A administração é responsável em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam estas características em si próprias.
- A principal tarefa da administração é criar condições e métodos por meio dos quais os colaboradores possam atingir melhor os seus objetivos pessoais.

### **2.3 Conflitos organizacionais**

As pessoas nunca têm objetivos ou interesses idênticos. Esta diferença conduz a uma espécie de conflito. No geral a maioria dos conflitos organizacionais é provocada por conflitos pessoais. Quando se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, estamos prestes a ouvir palavras como, desacordo, desaprovação, desentendimento, discordância, oposição (CHIAVENATTO, 2009).

Segundo Vizioli e Calegari (2010) conflito vem da existência de situações nas quais os interesses das pessoas, as coisas com as quais elas se importam parecem ser incompatíveis. É algo que acontece todos os dias, e os líderes precisam negociar recursos, resolver discordâncias políticas, lidar com reclamações, implementar regras e gerenciar os atritos e ressentimentos que ocorrem entre as pessoas. Segundo os autores, a melhor maneira de administrar conflitos é comunicar, expressar pensamentos, sentimentos e expectativas e dar *feedback*. É necessário ter um ambiente adequado para que a comunicação seja de maneira tranquila.

Para Chiavenatto (1999) o conflito pode ser positivo e negativo, como pontos positivos ele cita:

- 1 – Desperta sentimentos e energia no grupo, o que alimenta o interesse em descobrir formas mais eficazes de realizar as tarefas;

2 – Estimula sentimento de identidade no grupo, aumentando a ligação entre o grupo;

3 – Forma de alerta sobre problemas existentes;

E como pontos negativos:

1 – Sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, pois os indivíduos e os grupos veem seus esforços bloqueados;

2 – Perda de energia que poderia ser gasta para produzir no trabalho;

3 – A cooperação é substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização.

Para Robbins (2004), existem três tipos de conflito:

- O conflito de tarefa: relacionado ao conteúdo e objetivos do trabalho;
- O conflito de relacionamento: as relações interpessoais;
- O conflito de processo: a forma como o trabalho é realizado.

Ainda Robbins (2004), os conflitos de relacionamento em sua maioria são disfuncionais, pois há um choque de personalidades, diminuem a compreensão mútua, o que impede a realizações de tarefas organizacionais.

O conflito de tarefa se torna positivo no seu desempenho quando seu nível é baixo a moderado, pois assim estimula a discussão de ideias que ajudam o grupo na produção de melhores resultados (ROBBINS, 2004).

Chiavenatto (1999) lista quatro condições que podem anteceder os conflitos:

1 – Ambiguidade de papel: expectativas pouco claras e confusas, incertezas, aumentam as chances de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis;

2 – Objetivos concorrentes: com o crescimento da organização cada grupo tende a se especializar cada vez mais em busca dos seus objetivos. Através desta especialização, cada grupo focaliza objetivos diferentes e começa a desenvolver

maneiras diferentes de pensar e agir. Surge aí a diferenciação: objetivos e ideias diferentes dos demais do grupo da organização.

3 – Recursos compartilhados: Recursos da organização são escassos e limitados. E essa quantidade de recursos precisa ser dividida entre os grupos da organização, como capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos o outro irá perder ou terá que abrir mão.

4 – Interdependência de atividades: as pessoas de uma organização dependem umas das outras para a realização das tarefas e poder assim alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não consegue realizar a sua tarefa a menos que o outro grupo realize a sua.

Administrar conflitos para Fidelis e Banov (2007) é uma virtude indispensável para o gestor de pessoas. Ter atitudes preventivas como comunicação aberta entre gestor e os funcionários, tem o objetivo de diminuir as possibilidades de conflitos e suas consequências negativas. Como variáveis que podem auxiliar na administração do conflito os autores citam as seguintes:

- Planejamento: Estudar alternativas que possam gerar dúvidas entre os funcionários, e para isso uma pesquisa de clima organizacional seria a sugestão para se conhecer o nível de satisfação da força de trabalho;

- Comunicação: A melhor maneira de se obter um respeito entre força de trabalho e o gestor é ter uma comunicação clara e objetiva, proporcionando *feedback*, uma ferramenta rápida e eficiente para prevenir o conflito;

- Flexibilidade: A empresa deve praticar uma filosofia de melhor acordo em que ambas as partes ganhem;

- Argumentação: Conhecendo todos os fatores que possam gerar o conflito, o gestor terá mais chances de que sua argumentação seja entendida e aceita pela força de trabalho.

Em se tratando de um grande conflito de geração que vimos surgir, e que houve demora das empresas para identificar, é a chegada da Geração Y. Mesmo

que não esteja no mundo dos negócios há muito tempo, já é considerada a geração mais difícil de se trabalhar (LANCASTER; STILLMANN, 2011).

#### **2.4 Gerações (Tradicionalistas, BabyBommer, X, Y e Z)**

“Os reflexos da tecnologia sobre o comportamento das pessoas e das organizações vivem atualmente um momento sem precedentes no que diz respeito às gerações” (BANOV, 2011, p. 110). Com o aumento da expectativa de vida e no que se refere à aposentadoria, onde as pessoas se aposentam, mas continuam trabalhando, faz com que empresas tenham em sua organização, até três gerações trabalhando juntas. Banov (2011) lista as seguintes Gerações:

- Geração *Baby Bombers*, nascidos entre 1945 e 1960, caracterizadas pela geração pós-Segunda Guerra, considerada uma geração bem educada, que tem respeito e valoriza a família, a seriedade no trabalho, para esta geração liderar significa controlar.

- Geração X, nascidos entre 1960 e 1979, considerada uma geração rebelde, que tem medo de perder o emprego, são pragmáticos e dedicados e vestem a camisa da empresa se for preciso. Para esta geração gerenciar significa comandar.

- Geração Y, nascidos após o ano de 1980, geração que merece um destaque especial, pois são jovens que estão ingressando agora no mercado de trabalho.

Geração é um grupo de pessoas de uma certa faixa etária, que compartilham história e experiências à elas associadas (ERICKSON, 2011). O autor define as diversas gerações que atualmente dividem o ambiente de trabalho e o modo como elas interpretaram os acontecimentos da adolescência em:

1 – Tradicionalistas: Também conhecida como Geração silenciosa, nascidos entre 1928 e 1945. Se sentem à vontade na hierarquia. Dão valor a estabilidade e a igualdade, é algo aplicado através de regras. O dinheiro antes de tudo é algo que motiva à todos, e considera a compensação monetária adicional um grande negócio, algo que seria suficiente para influenciar qualquer decisão. Pode-se dizer que os

tradicionalistas dão muita importância ao reconhecimento financeiro, à segurança e à hierarquia.

2 – *Boomers*: Nascidos entre 1946 e 1964. Passaram e cresceram em meios a muitos eventos e revoluções. Concluíram que era necessário um envolvimento pessoal. Gostam de sistemas meritocráticos. Valorizam as realizações individuais e reconhecimento individual. Para os *boomers* o dinheiro também funciona como recompensa e uma motivação fundamental. Mas para os *bommers*, o dinheiro tende a ser como um símbolo de sucesso competitivo, como uma vitória. Tanto para os tradicionalistas como para os *bommers*, diante de uma oferta suficiente de dinheiro, assumiria qualquer papel que lhe fosse proposto.

3 – Geração X: Nascidos de 1965 (ou 1961) a 1979: Testemunharam adultos serem dispensados de empresas das quais dependiam em razão de uma obrigação permanente, talvez seja uma das experiências mais comuns desta geração. Desconfiança da responsabilidade das empresas é uma característica universal desta geração. Os anos pré-internet e pré-vídeo game são momentos que ficaram na memória, atribuindo uma época de criatividade e amizades estreitas.

4 – Geração Y: Nascidos entre 1980 e 1995. Geração que se criou em meio a um mundo que tenta entender a escalada do terrorismo e da violência escolar, marcados por eventos inexplicáveis e imprevisíveis. Como cresceram neste período, acabaram com um modelo conceitual baseado na imprevisibilidade. O que define esta geração é a impaciência, ou a palavra imediatismo. Geração que foi beneficiada por um grau de atenção paterna, os *bommers* se envolveram cada vez mais na vida dos filhos. São diretos, e emitem opiniões com liberdade, sem pensar na hierarquia.

Foi a primeira geração a fazer uso da tecnologia digital, e esta tecnologia faz parte essencial do funcionamento do cotidiano. Os Y pedem ajuda aos colegas em busca de informações, e as dividem com seus amigos e conhecidos.

5 – *Re-Generation*: A autora propõe chamar esta nova geração de *Re-generation*. Nascidos de 1995 e 1997 em diante. Tem como base um mundo de limites finitos e nenhuma solução fácil. Será uma geração de realistas, de pragmáticos. Verdade, limites finitos, conservação, dilemas e equilíbrio serão temas

desta geração. Os seus interesses em tornar as empresas mais adaptáveis às necessidades definirão muitas das suas metas.

### **2.4.1 Geração X**

Em relação à Geração X, o autor Tapscott (2010) descreve esta geração como os mais bem instruídos da história. Geração que enfrentou uma das maiores taxas de desemprego nos Estados Unidos. Embora os últimos integrantes desta geração tenham visto o desemprego diminuir, eles viram alguns dos salários iniciais relativos mais baixos desde a Depressão da década de 1930.

Para o autor Tapscott (2010), os integrantes desta geração são atualmente comunicadores agressivos e centrados na mídia. São a parte mais velha da população, e os hábitos como uso de computadores e da internet se assemelham com a Geração Internet. A Geração X considera o rádio, TV, cinema e internet como mídias não especializadas, e que estão disponíveis para acrescentar informação e apresentar seu ponto de vista.

Oliveira (2010) complementa a Geração X, como uma Geração que cresceu vendo seus pais agindo com ceticismo em relação às autoridades e aos governos, foi simples para esta geração considerar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive dos pais.

O jovem desta geração foi cuidadoso em suas escolhas, não expôs suas opiniões a fim representar algum risco para a estabilidade familiar. Submetia-se de forma passiva às regras estabelecidas, mesmo sem ter compromisso rígido com as autoridades (OLIVEIRA, 2010).

Depois de definidas as características da Geração X Erickson (2011) faz uma abordagem dos desafios encontrados atualmente por esta geração, baseado na forma como as empresas têm desenvolvido novas formas de funcionamento, estabelecido novas regras e criado diferentes opções e relações. A autora levanta três questões:

1º - Funções Cambiantes: No decorrer de uma carreira profissional é esperado que haja mudanças. Alguns cargos produzem aquilo o que se espera do negócio, depende de conhecimento, técnica e empenho no trabalho. Outras são responsáveis pelo andamento dos processos, concepção das atividades ou pela supervisão. O sucesso depende da capacidade de organizar e motivar. E à medida que os indivíduos da Geração X crescem na empresa as funções mudam de conteúdo para processo. E conforme as estruturas hierárquicas se dissolvem o mesmo acontece com a progressão dos papéis. No entanto é fundamental compreender as responsabilidades e adequar o comportamento. É nesta altura da vida que acontecem as mudanças para os indivíduos desta geração.

2º - Sentido progressivo do eu: Vivenciam uma mudança sutil no foco, do desenvolvimento pessoal para o desenvolvimento daqueles que estão em volta dele. A necessidade de ser o centro das atenções diminui ou até mesmo desaparece. Essa mudança afeta as funções que são realizadas com êxito no trabalho, neste caso é difícil ser eficaz em uma função quando a necessidade emocional é a de ser uma estrela solitária. Conforme as necessidades se modificam, aumenta a capacidade de realizar funções que envolvam a promoção do sucesso dos demais.

3º - Calibragem do potencial de carreira: Chega um momento da vida em que é feita uma comparação das expectativas pessoais e a realidade. Alguns poderão ter se decepcionado com aquilo que se pretendia no início da carreira de que não era como se imaginava, seja por falta de sorte de ter sido demitido, ou por uma reavaliação pessoal de si mesmo. Para muitos deles, o momento em que estão vivendo é de paz com a vida que levam e se encontram caminhos construtivos alternativos.

#### **2.4.2 Geração Y**

Com a chegada da Geração Y, Lancaster e Stillmann (2011) definem esta geração como responsável pela equipe, e que tem o desejo de fazer parte da gestão, mesmo que isso seja em um nível da hierarquia mais baixa. Esta geração está procurando um estilo de liderança mais colaborativo, em que as equipes têm algo a dizer, sendo isso um desafio para as demais gerações. *Baby Bombers* e

Geração X esta acostumada a um estilo em que boa parte da criação e pensamento é feito individualmente, depois disso é apresentada ao grupo para tomada de decisões. Para os autores a melhor forma de descrever esta geração é através de sete tendências, trazidas com a chegada da Geração Y:

- Educação no lar: A Geração Y é composta por filhos protegidos, conforme ingressam na faculdade e no mercado de trabalho, os pais ao invés de cortar o cordão umbilical, compram uma extensão.

- Garantias de direito: Criados em um mundo da valorização da autoestima, ouvindo muitos elogios, viraram adolescentes se julgando capazes de dominar tudo o que quiserem na vida. Têm muito a oferecer, mas também esperam muitas coisas, como benefícios e promoções.

- Significado: O emprego passa a ser algo que signifique alguma coisa. A geração Y quer ter uma vida boa graças a um trabalho que tenha valor e contribua para a empresa, o país, uma causa ou para a comunidade.

- Grandes expectativas: Começa a trabalhar com grandes expectativas e sucesso. Mudam de emprego em busca de um que tenha mais a ver com eles. Empregadores descobrem que a Geração Y erra o alvo, pela forma de se vestir ou se expressar em reuniões. É necessário superar a diferença entre as expectativas desta geração e das demais para que todas ganhem.

- Rede Social: O acesso a informações ensinou a Geração Y se comunicar de várias formas. Usam os meios da tecnologia para se comunicar, debater sobre política, cultura, religião, com pessoas que nunca viram pela frente.

- Colaboração: A Geração Y foi estimulada a argumentar, tanto em casa como na escola. Isso não deveria causar surpresa para os patrões que esta geração chegasse ao trabalho querendo ter a voz. A tendência que isso se acentue conforme a Geração Y cobra novas formas de liderança e de tomadas de decisão.

A Geração Internet, nome que o autor Tapscott (2010) dá a Geração Y, estes vão trabalhar e se deparam com procedimentos empresariais e uma hierarquia intensamente aprofundada que recompensa quem lidera grande número de seguidores. Ele cita como exemplo, a proibição do uso do *facebook* no trabalho.

Jovens da Geração Internet querem fazer uma pausa digital e os funcionários *baby bommers* os impedem. Surge então um confronto geracional.

Jovens da Geração Internet querem usar suas ferramentas de formação de redes sociais como forma de colaboração, criar e contribuir para empresa. Ficam surpresos, ao saber que a empresa na qual vão trabalhar utilizam ferramentas tecnológicas antigas, e ainda a empresa proíbe o uso do *facebook* por achar que a Geração Internet está perdendo tempo batendo papo com os amigos ao invés de estarem trabalhando (TAPSCOTT, 2010).

Ainda segundo Tapscott (2010) a Geração Internet reflete um desejo de liberdade, diversão e colaboração. E os patrões terão que entender as principais normas desta geração se quiserem contratar estes jovens.

- *Liberdade*: Querem trabalhar quando e onde quiserem. Ter um horário flexível e benefícios é a melhor maneira de atraí-los.

- *Liberdade para aproveitar o trabalho e a vida em família*: Esta geração tem o lema “trabalhar para viver”, e gerentes mais velhos podem interpretar isso como falta de comprometimento. Eles desejam ter uma vida equilibrada, e esperam ter liberdade para misturar o trabalho e a vida pessoal, como faziam nos tempos de escola.

- *Liberdade para experimentar novos empregos*: Permanecem em uma empresa que ofereça estrutura e mobilidade interna, é necessário que a empresa invista neles, caso contrário irão embora.

- *Customização*: Cresceram customizando tudo, desde seus iPods até o toque dos seus telefones, e à medida que começaram a trabalhar, querem ser tratados como indivíduos e não como uma grande equipe. Querem ser recompensados com o que condiz sua vida atual.

- *Investigação*: Querem trabalhar para organizações transparentes. Investigam a empresa antes de aceitar uma oferta de emprego, e se há alguma reclamação dela na rede. Isso é muito bom para a empresa, pois compartilhar informações, como dados financeiros, plano de negócios e ideias para produtos

novos. Neste sentido, transparência aumenta a confiança entre os funcionários e a gerência.

- *Integridade*: A integridade é base da empresa. Os jovens da Geração Internet se importam com integridade e definem isso em ser honesto, respeitoso, transparente e fiel aos seus compromissos e esperam que seus patrões sejam assim. Há um engajamento maior quando isso acontece e resultados como lealdade e menor rotatividade são obtidas, fazendo com que os funcionários realizem as tarefas com maior assertividade.

- *Colaboração*: Esta geração não se anima com hierarquia. Querem trabalhar com desafios, mas não querem ter responsabilidade organizacional. A colaboração para esta geração significa buscar algo em meio de outras pessoas, presenciar o poder por meio delas, e não dizer a um grupo de pessoas para que sigam suas ordens.

- *Entretenimento*: Trabalho e diversão é uma coisa só. Para esta geração é necessário fazer uma pausa antes de começar o trabalho com eficácia, entrar no *facebook* é um exemplo.

- *Velocidade*: Esta geração necessita de velocidade e respostas instantâneas. Se sentem frustrados quando precisam esperar os gerentes ou quando precisam passar por burocracia.

Querem crescer rapidamente. Em uma seleção de emprego, o principal critério são as oportunidades de promoção que o cargo pode trazer.

Gostam de feedback contínuo dos seus gerentes sobre seu desempenho no trabalho.

- *Inovação*: É uma geração obcecada por inovação. Gostam de descobrir diversas formas de realizar seu trabalho. Querem fazer a diferença.

Já Oliveira (2010) caracteriza esta geração com mais profundidade:

- *Reconhecimento*: Esta geração aprendeu desde cedo a receber o *feedback* em tudo que fazia. Os pais elogiavam os filhos quando estes iam bem na escola, e

de certo modo toleravam pequenas falhas. Como resultado, temos hoje um jovem impaciente, que deseja saber constantemente o que as pessoas pensam de suas ações. Isto afeta o desempenho da Geração Y no trabalho, onde ele encontra gestores que nem sempre estão dispostos a dar o *feedback*, pois acreditam que o jovem não precisa disso para ter um bom desempenho no trabalho.

- Informalidade: Característica que sempre acompanhou estes jovens. Nas gerações *baby boomers* e X, este comportamento era adotado como rebeldia. O modo de vestir tornou a informalidade mais visível para estas gerações. A Geração Y considera a informalidade de maneira diferente, substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência. Hoje estes jovens profissionais realizam ótimos projetos em empresas cada vez mais flexíveis e informais, seja na maneira de vestir, nos horários ou no ambiente de trabalho.

- Individualidade: Como sofreu influência das gerações anteriores, o que determinou o desenvolvimento dessa atitude que muitas vezes é confundido com egoísmo e arrogância. Ao decorrer dos anos, a dinâmica de vida que as gerações *baby boomers* e X adotaram levou a um cenário favorável ao desenvolvimento da individualidade do jovem da Geração Y. Com as famílias cada vez menores e condições financeiras mais favoráveis fez com que a Geração Y tivesse à sua disposição quartos individuais, com facilidades tecnológicas como TV, vídeo-game, telefone e, mais recentemente a internet.

- Relacionamentos: A geração Y é a mais conectada e sabe como usufruir desta tecnologia para se relacionar. É muito comum conhecer pessoas de outras nacionalidades, pois através das redes sociais é possível universalizar todos os relacionamentos humanos.

Para Lipkin e April (2010) os jovens da geração Y sempre tiveram as informações que desejavam na hora. Estes jovens costumam se aborrecer e perder a paciência pela forma como é feita a comunicação hoje em dia nas empresas. Expectativas estas que precisam ser administradas, à medida que o ambiente de trabalho se transforma para acompanhar a evolução da tecnologia e da comunicação rápida e efetiva.

Ainda, segundo as autoras Lipkin e April (2010), os jovens da geração Y estão acostumados a buscar respostas para tudo, perguntam sempre “por que” quando solicitados para fazer algo, mesmo quando não cabe a pergunta. Sendo isso um reflexo da necessidade que esta geração tem de saber que seu trabalho é importante.

Bonov (2011) diz que a Geração Y é a mais preparada das demais no que se refere à tecnologia. São jovens curiosos, flexíveis, multitarefa, ou seja, fazem várias coisas ao mesmo tempo, como assistir TV, ouvir música no *iPod*, conversar com mais de um amigo nas redes sociais, e suas tarefas escolares ao mesmo tempo. São comunicativos, buscam desafios, característica apreciada pelas empresas, e ao mesmo tempo são imediatistas, confiantes, tem urgência em subir na carreira, não sabem esperar, têm dificuldade em fazer um planejamento a longo prazo, e a maioria, não se apega à empresa, estas duas características não são apreciadas pela empresas e precisam ser gerenciadas. O grande desafio para gerentes nascidos em outras gerações é aproveitar ao máximo o potencial dos jovens da Geração Y, para poder administrar o conflito de gerações, e que pode ser obtido através de:

- Identificar no jovem se o seu potencial atende às necessidades pertinentes ao cargo que ocupa ou que irá ocupar. A seleção de pessoal é um passo muito importante, em que irá mostrar se o candidato traz potencialidades que poderão ser desenvolvidas.

- Observar quais competências o jovem pode melhorar, e providenciar para que haja um maior desenvolvimento. Neste caso uma alternativa é de oferecer cursos.

- Informação e *feedback* para esta geração, até o óbvio precisa ser esclarecido. Mesmo que seja a geração da informação, são desligados quanto a sua prática.

- Muitas empresas têm usado os programas de estágio e *trinees* para a preparação destes jovens. Outras empresas adotam treinamentos e desenvolvimento pessoal. Para a empresa que não dispõe desses programas, uma

alternativa é ter muita conversa, pois a Geração Y não aceita conselhos, é preciso convencê-los.

- O reconhecimento é fundamental. É um recurso com o qual o gerente poderá ter ótimos resultados, pois esta geração necessita de elogios e reconhecimento.

- Trabalhar a percepção do jovem.

Lipkin e April (2010) listam alguns comportamentos comuns da Geração Y e que precisam ser trabalhados:

- Uso do celular para enviar mensagens durante expediente de trabalho;

- Explicar por que *piercing* no rosto e chinelo não são traje social;

- Convencer essa geração de que nem todos podem ter horário flexível;

- Explicar a eles que não ocuparão posição de liderança no primeiro ano de emprego;

- Ensinar a eles que não deverão falar com seus supervisores, chefes da mesma forma que eles falam com seus amigos;

- Lidar com erros de *feedback* negativo.

Quadro 1 – Desafios e Vantagens do Trabalho com a Geração Y

<b>Trabalho com a Geração Y</b>	
<b>Desafios</b>	<b>Vantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de aceitar críticas e feedback.</li> <li>• Foca a carreira que deseja à custa da carreira atual.</li> <li>• Não assume nem se responsabiliza por erros e pelas fraquezas.</li> <li>• Muito sensível quando o assunto é fracasso.</li> <li>• Necessita de gratificação imediata.</li> <li>• Impaciente ao ter que esperar resposta dos outros.</li> <li>• Preferência à comunicação digital à pessoal.</li> <li>• Se expressa de uma forma pouco clara, devido à comunicação digital.</li> <li>• Não assume a responsabilidade pelos atos cometidos.</li> <li>• Não se adapta às necessidades da empresa, e espera que a empresa se adapte às suas necessidades.</li> <li>• É leal com amigos e colegas de trabalho, não à empresa.</li> <li>• A comunicação com os amigos é mais importante do que os compromissos profissionais.</li> <li>• Fala demais da vida pessoal.</li> <li>• Questões emocionais são usadas como desculpa no trabalho.</li> <li>• Expectativas pouco realistas e apresenta alterações súbitas de humor</li> <li>• Costuma levar tudo para o lado pessoal.</li> <li>• Promoção imediata.</li> <li>• Recusa-se a fazer tarefas que julga “braçais”</li> <li>• É insensível quando quer conseguir algo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É confiante e acredita em se dar bem novas áreas.</li> <li>• É aberto. Podemos perguntar direto a ele ao invés de se basear em hipóteses.</li> <li>• Se arrisca, o que pode gerar sucesso impensado.</li> <li>• Trabalha bem com expectativas claras e definidas.</li> <li>• Sabe trabalhar em equipe.</li> <li>• O que as pessoas importantes pensam dele vale muito.</li> <li>• Capacidade de criar novas possibilidades de comunicação para sua empresa.</li> <li>• Capacidade de utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.</li> <li>• Tem uma extensa rede de contatos sociais.</li> <li>• Dá valor a integração entre vida profissional e pessoal.</li> <li>• Exige condições de trabalho que beneficiam todo mundo.</li> <li>• Iniciativa é um ponto muito forte.</li> <li>• Sabe se relacionar com os outros.</li> <li>• Dá muito valor a relacionamentos no trabalho.</li> <li>• Tem consciência social, e influencia a serem conscientes também.</li> <li>• Facilidade de pedir ajuda e orientação.</li> <li>• Não tem discriminação.</li> <li>• Busca a igualdade social entre funcionários de diferentes níveis.</li> <li>• Gosta de ajudar os outros.</li> </ul>

Fonte: adaptado pela autora de Lipkin e April (2010).

Segundo Lipkin e April (2010) a geração que criou os maiores desafios, que é a geração Y, precisa dos melhores mentores, para enfrentar todos os problemas apresentados e assim ajudá-los a melhorar seus pontos fortes. Assim como gerações anteriores, a geração Y é única e diferente. Alguns se destacarão, outros não, mas os jovens Y, no modo geral, têm tudo para serem ótimos profissionais e iluminar uma organização.

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Segundo Gil (2011) método é definido como uma forma para se chegar a um determinado objetivo, e método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para obter o conhecimento.

“O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo” (MARCONI; LAKATOS 2010, p. 65).

Neste capítulo foi apresentado o tipo de pesquisa utilizado para o presente estudo, os seus procedimentos técnicos, sujeito da pesquisa, e as etapas da coleta de dados, análise dos dados e as limitações do método.

### **3.1 Tipos de pesquisa**

Segundo Vergara (2005), a pesquisa poderá ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista, e é importante que seja informado para quem fizer a leitura da pesquisa, o tipo de pesquisa utilizado.

#### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

Estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é pesquisar um tema ou um problema pouco estudado, no qual há dúvidas ou que não foi abordado

anteriormente. Servem como forma de aproximação dos fenômenos dos quais ainda há conhecimento, obter informações da possibilidade de se realizar uma pesquisa mais completa a um assunto em particular, pesquisar novos problemas, identificar conceitos, estabelecer prioridades para pesquisas futuras (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Para Gil (2002) estas pesquisas proporcionam maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito. Pode-se dizer que com este tipo de pesquisa é possível aprimorar ideias.

A presente pesquisa define-se quanto aos seus objetivos como sendo exploratória e qualitativa, sendo que buscou dar maior compreensão ao problema que foi investigado.

Este trabalho constituiu-se de uma pesquisa exploratória que foi realizada em duas etapas:

a) Coleta de dados secundários:

Dados secundários, para Mattar (1996), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e até analisados e que estão à disposição de quem tiver interesse. As fontes secundárias são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços de informação de marketing.

Para Malhotra (2006), os dados secundários são dados originados pelo pesquisador com o propósito de solucionar o problema da pesquisa, e podem ser úteis de várias maneiras. Podem ajudar, por exemplo, a identificar o problema, definir melhor o problema, auxiliar no desenvolvimento de uma abordagem, identificar alguma variável, responder a algumas perguntas e testar hipóteses, e interpretar os dados primários com mais critério.

Esta etapa buscou informações em bibliografias relacionadas ao tema, com a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de liderança, gestão de pessoas e caracterização das gerações. Esta etapa, além de ter ampliado o conhecimento relacionado ao problema da pesquisa, auxiliou no desenvolvimento da análise dos dados coletados nas entrevistas pessoais que caracterizaram a coleta de dados primários.

b) Coleta de dados primários:

Os dados primários, para Mattar (1996) são aqueles que ainda não foram coletados, estão em posse do pesquisado, e serão coletados com o propósito de atingir os objetivos da pesquisa. Malhotra (2011) complementa ainda que a pesquisa qualitativa é exploratória por natureza, e que por isso resulta em dados primários, pois aborda o problema em questão.

Para a presente pesquisa a coleta de dados primários aconteceu durante as entrevistas com os líderes das empresas pesquisadas conforme detalhados no item 3.3.1.

### **3.1.2 Definição da pesquisa quanto à sua natureza**

A natureza da abordagem, de acordo com os objetivos da pesquisa, foi com enfoque qualitativo. Este tipo de abordagem tem sua busca através de resultados que não seja por meios estatísticos ou de outros meios de quantificação (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33) complementam que “nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados”.

Com a pesquisa qualitativa foi possível explorar e investigar melhor o comportamento das pessoas e assim fazer uma comparação com o que foi pesquisado no referencial teórico e com o que ocorre no cotidiano das pessoas em seu ambiente organizacional.

Foi possível interagir diretamente com as pessoas e buscar estas informações no meio em que os fatos acontecem.

### **3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos seus procedimentos técnicos**

Para Marconi e Lakatos (2010) a técnica é um conjunto de processos, e a habilidade de usar esses processos na parte prática. Sua prática corresponde à coleta dos dados.

Segundo Gil (2002) a classificação das pesquisas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, possibilita uma aproximação conceitual. Para analisar os fatos do ponto de vista empírico, e confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Esse modelo recebe o nome de delineamento, pois expressa as ideias de modelo, sinopse e plano.

Delineamento, segundo Gil (2002), refere-se ao planejamento da pesquisa, e que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação e coleta de dados. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é a forma como será feita a coleta de dados. Podem ser definidos dois grupos de delineamentos: as fontes de “papel”, que é a pesquisa bibliográfica, e no outro onde os dados são fornecidos por pessoas.

O procedimento técnico da coleta de dados da pesquisa está detalhado nos itens 3.2 e 3.3.

## **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

Segundo Appolinário (2006) o sujeito da pesquisa é o ente do objeto da investigação. O sujeito pode ser uma pessoa, um animal, uma empresa etc. Mattar (1996) afirma que o pesquisado pode ser uma fonte de dados, isso através de sua própria declaração, oralmente, por escrito, ou até mesmo através da observação.

Neste estudo os sujeitos da pesquisa foram líderes, um por empresa, de sete dentre as dez maiores empresas consideradas para economia de um município localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2013, conforme dados atualizados obtidos junto à Prefeitura do município citado.

O nome da empresa e a identidade da pessoa entrevistada foram preservados, visto que, muitas delas só aceitaram em participar da pesquisa, por não terem seus nomes divulgados. Como forma de identificar as empresas, foram utilizadas as letras A, B, C, D, E, F e G, e receberam cada letra conforme a sequência que foram sendo realizadas as entrevistas.

### **3.3 Coleta de dados**

Em um estudo qualitativo o que se busca é obter dados que serão transformados em informação, seja ela de pessoas, comunidades, contextos ou situações de forma mais aprofundada, e sua coleta acontece nos ambientes naturais dos participantes ou unidades de análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

“A coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação das técnicas” (BARROS; LEHFELD, 1986, p. 108).

Na presente pesquisa os dados foram coletados mediante entrevistas pessoais, realizadas durante os meses de agosto e setembro de 2015. Antes de agendar as entrevistas, foi feito pela pesquisadora, um contato via telefone e por meio eletrônico, inicialmente com algum responsável do setor de recursos humanos, expondo o propósito do trabalho, tema e objetivo, e assim foi direcionado à pessoa com quem mais afinidade teve e interesse em participar da entrevista.

Antes de iniciar cada entrevista, a pesquisadora esclareceu a cada líder entrevistado, que as informações fornecidas não seriam identificadas, preservando assim a identidade da empresa e do entrevistado.

#### **3.3.1 Pesquisa em dados primários**

Segundo Severino (2007) entrevista é uma técnica onde é feita a coleta de informações sobre algum assunto, e são realizadas diretamente ao sujeito pesquisado. É na verdade uma interação entre o entrevistado e o entrevistador.

A entrevista, para Marconi e Lakatos (2010) é uma arte e que é melhorada com o passar do tempo, através de treino e experiência. Não é uma tarefa fácil, mas que exige habilidade e sensibilidade. Os autores destacam ainda que, no contato inicial, o pesquisador deve informar e estabelecer desde o primeiro momento, uma conversação amistosa, explicando a finalidade da pesquisa, ressaltando a necessidade de colaboração por parte do entrevistado.

O propósito da entrevista é obter respostas sobre o tema, problema, nas palavras do entrevistado. O especialista no assunto é o próprio entrevistado, por isso o entrevistador deve escutá-lo com atenção e cuidado. O entrevistado deverá ser informado sobre o objetivo da entrevista e o uso que se dará a ela, o que acontece algumas vezes antes da entrevista. Se não afetar a entrevista, é melhor que esta notificação seja feita logo no início (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Com base nas premissas de entrevista sugeridas pelos autores, os dados primários foram coletados com entrevistas individuais e pessoais, realizadas pela pesquisadora com um líder de cada uma das sete empresas denominadas no item 3.2.

Estas entrevistas utilizaram um roteiro de apoio não estruturado, que serviu de base para organizar a sequência da entrevista e para registrar as informações fornecidas pelo entrevistado.

O roteiro de apoio foi construído com base na abordagem teórica desenvolvida na revisão bibliográfica, considerando em especial os autores: Tapscott (2010), Oliveira (2010), Erickson (2011), Lancaster e Stillmann (2011), Bonov (2010) e Lipkin e April (2010).

Quando autorizados pelo líder, a entrevista foi gravada, o que facilitou o registro de todas as informações repassadas à entrevistadora e foi importante para interagir de uma forma mais aprofundada com o assunto.

### **3.3.2 Pesquisa em dados secundários**

Os dados secundários foram coletados na fase de revisão bibliográfica conforme detalhado no item 3.1.1 e apoiaram a fase de análise dos dados coletados.

### **3.4 Plano de análise dos dados**

Na pesquisa qualitativa a coleta e análise dos dados acontecem simultaneamente. Além disso, a análise não é padrão, pois cada estudo exige uma forma própria de análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Segundo Creswell (2010), a análise dos dados envolve extrair sentido dos dados do texto e realizar uma interpretação do significado de uma forma mais ampla dos dados.

Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados de forma qualitativa, e com base na interpretação dos dados obtidos na entrevista e abordagem da revisão bibliográfica foi possível identificar as dificuldades percebidas no ambiente organizacional, pelos líderes em relação à geração Y.

### **3.5 Limitações do método**

Há possibilidades e limitações em todo método, é o que afirma Vergara (2005). É importante expor as limitações que o método escolhido oferece, mas que mesmo assim o justificam como sendo o mais adequado com o que propõe a investigação.

Dentre as limitações do método, houve a possível não aceitação de alguma empresa em participar do estudo, por desconfiança, ou por alguma política interna de não abrir informação no que se refere ao seu quadro de colaboradores. Este contexto levantou a necessidade da pesquisadora de esclarecer para os entrevistados e demais responsáveis da empresa quando fosse o caso, da importância e relevância do presente estudo.

Outro limitador foi o desconhecimento conceitual dos líderes entrevistados em relação ao tema. Portanto a entrevistadora teve que fazer uma contextualização um pouco mais detalhada do tema para determinados líderes, antes de iniciar as entrevistas.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS ENTREVISTADAS

Nesta seção são apresentadas as características das sete lideranças que foram entrevistadas, e que podem ser verificadas com a tabela a seguir:

Tabela 1 – Tabela geral características lideranças entrevistadas

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Geração Pertencente</b>	X	Y	X	Y	X	X	X
<b>Cargo Ocupado</b>	Gerente de Produção	Supervisor de Produção	Presidente/ Diretor Comercial	Supervisor de Produção	Supervisor de Produção	Gerente Industrial	Gerente de Recursos Humanos

Fonte: elaborada pela autora.

Das sete empresas entrevistadas, pode-se concluir que a maioria dos líderes ainda pertence à geração X, sendo apenas dois deles pertencentes à geração Y, e na sua maioria são do sexo masculino, sendo apenas uma do sexo feminino. Líderes da área de produção predominaram entre os entrevistados.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

Neste capítulo foram apresentadas individualmente as sete análises obtidas com as entrevistas realizadas com um líder de cada organização, bem como as dificuldades percebidas e as ações tomadas pelas mesmas para diminuir tais dificuldades em relação às pessoas caracterizadas pela geração Y.

### **5.1 Análise da empresa A**

A empresa A é uma das mais antigas da cidade e esta por sua vez emprega em seu quadro funcional pessoas que trabalham desde a data de fundação, inclusive algumas já estão aposentadas, pessoas estas que se enquadram na geração X e algumas na geração *Baby Bombers*.

Na empresa A, a líder entrevistada ocupa o cargo de gerente de produção e pertence à geração X. Com a entrevista foi possível saber que na empresa A os liderados da geração Y estão em minoria. A entrevistada relatou que o maior problema percebido por ela junto à geração Y na empresa é a da rotatividade destas pessoas da geração Y. Segundo a líder, ela dividiria a geração Y em duas partes: uma que não se preocupa com a estabilidade profissional e a outra que se preocupa.

Conforme ela enfatizou, as que se preocupam com a estabilidade profissional se diferem por terem família para sustentar e se sentem responsáveis por elas. As

que não se preocupam com a estabilidade profissional muitas vezes trabalham na empresa trinta dias e pedem para sair. Explica que essas que saem do seu emprego em muitos casos também têm família para sustentar, mas mesmo assim não se preocupam com a estabilidade.

Pensando em diminuir os problemas da rotatividade e o descontentamento dos colaboradores, foi implementado o rodízio de função, pois se tratando de uma indústria onde as tarefas são sempre rotineiras, pode o liderado sentir monotonia, o que segundo a líder é um dos fatores que também desmotiva o colaborador. A empresa compreende que desta forma o liderado tem a oportunidade de desempenhar outras tarefas dentro da empresa, quebrando a rotina.

Segundo a líder, a empresa possui funcionários com dependência química e com problemas sociais. Pensando nisso, foi firmada uma parceria com a assistência social do município, em que a assistente social busca inteirar-se do problema que está acontecendo com o liderado dentro da empresa. Este processo contempla visitas na casa do colaborador com conversas, tentando ajudá-lo no que for preciso.

Para a líder, não há problema algum em conversar com essas pessoas da geração Y, sendo que estas sabem ouvir quando se faz necessário. Segundo ela, o que ocorre é que muitas vezes não sabem se expressar ou falar de algum problema que estão passando por sentirem medo de serem repreendidas e que por isso a assistente social apoia essa comunicação buscando conversar com o liderado sobre os seus problemas, repassando sempre que necessário para a Direção.

Outra questão abordada pela líder é que a geração Y é movida por desafios, e as pessoas dessa geração topam qualquer desafio no que se refere a desempenhar outras funções, principalmente na área de tecnologia.

Dessa forma, analisando as informações obtidas junto à líder da Empresa A, podemos identificar como dificuldades percebidas pela mesma junto aos liderados caracterizados pela geração Y: alta rotatividade; pouca importância atribuída à estabilidade; querem desafios e não toleram bem rotinas de tarefas; dificuldade em se expressar ou falar sobre seus problemas.

Dentre as ações propostas pela empresa A para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: rodízio de função para minimizar a repetição de rotina de tarefas; apoio aos liderados que enfrentam problemas com dependência química ou de ordem social via acompanhamento de uma assistente social.

A rotatividade e a pouca importância atribuída à estabilidade percebida pela líder são vistas, conforme o autor Tapscott (2010), como uma das características da geração Y, que busca manter a liberdade para experimentar novos empregos. Segundo o autor, estes permanecem em uma empresa que lhes ofereça estrutura e mobilidade interna, sendo necessário que a empresa invista neles para retê-los. Desta forma, percebe-se que a prática do rodízio de função adotada na empresa esta alinhada à esta teoria.

Quando a líder fala que a geração Y é movida por desafios, mais uma vez vai de encontro com o que diz o autor Tapscott (2010), que apresenta a geração Y como uma geração que quer trabalhar com desafios, e que, no entanto, não quer responsabilidade organizacional.

Outra dificuldade percebida na empresa e destacada para a geração Y na revisão bibliográfica é a dificuldade para se expressar ou falar de seus problemas. Segundo o autor Oliveira (2010), a geração Y preserva muito a individualidade, tendo desenvolvido essa atitude por influência das gerações anteriores. O autor cita ainda que muitas vezes o comportamento individualista é confundido com egoísmo e arrogância.

## **5.2 Análise da empresa B**

Na empresa B o líder ocupa o cargo de supervisor de produção, pertence à geração Y e está há cerca de três anos na empresa.

Para o líder, a geração Y é muito apressada, pois quer as coisas para ontem. Ele afirma que é preciso ter muita clareza para explicar o propósito de se chegar onde se quer. Os gestores da empresa são da geração passada, ou seja, *baby boomers* e geração X, e estes, segundo ele, tem dificuldade para se adequar à

realidade da geração Y que se diferencia da geração passada por terem características e comportamentos diferentes.

Com o pensamento de que os gestores da empresa são da geração passada e estes têm dificuldade para compreender o comportamento da geração Y, pois são comportamentos diferentes da geração X, segundo o líder entrevistado, 50% das pessoas são Y e 50% são X. A empresa sentiu a necessidade de ter essas duas gerações trabalhando em um mesmo ambiente organizacional, para quebrar a ideia de ter somente a geração Y trabalhando na empresa, pois como foi relatado pelo entrevistado que a geração Y possui diversas características e um comportamento comum é de querem as coisas para ontem.

“[...] e a gente pensou que só geração Y não adianta, nós temos um pouquinho de cada, para mesclar, para quebrar aquela ideia só de Y” (ENTREVISTADO B).

O fato dos gestores da empresa serem de outra geração é vista como um problema para o líder, pois estes não têm um entendimento maior do comportamento da geração Y. Para o líder, que veio de outra empresa, com muitas ideias e sugestões, foi difícil para ser compreendido na época em que ingressou na organização, mas atualmente não enfrenta mais problemas com essa gestão.

Levando em consideração a necessidade de se adequar à realidade das pessoas da geração Y, é feito um trabalho em conjunto com todas as pessoas envolvendo todas as gerações dentro da empresa. Ele diz o seguinte:

*[...] um tempo atrás nós éramos orientados a mandar e agora nós temos que mostrar o que a gente deseja, mostrar o objetivo, aonde a gente quer chegar. Aí sim, é o que eles querem, e assim conseguimos os resultados* (ENTREVISTADO B).

Para o líder, a forma de comunicação com a geração Y precisa ser muito clara, e não se pode chegar impondo os objetivos, faz-se necessário toda uma conversa, com muito rodeio, para conseguir passar o real objetivo proposto pela empresa.

Ainda, segundo ele, a geração Y não se contenta com pouco, para isso, em dias específicos como o Dia do Trabalho, em que se realiza um dia de integração, o

local escolhido precisa ser algo diferenciado, com muita adrenalina e emoção. Nas palavras dele:

[...] porque para se conquistar esse público, tu tem que ter algum benefício, tem que mostrar outras vantagens. Por exemplo, temos o dia primeiro de maio diferenciado, a gente não vai pra nenhum lugar contemplar a paisagem, a gente vai fazer adrenalina (ENTREVISTADO B).

Outra ação tomada pela empresa, para diminuir tal dificuldade, é a hora do lanche diferenciado, com a instalação de mesas com computadores e acesso à internet, possibilitando na hora do intervalo navegar pela internet e estar por dentro das atualizações de sua rede social de amigos. Quanto ao uso do celular na empresa o mesmo é permitido, pois segundo o líder, a sua proibição seria em vão e seu uso se daria de qualquer forma, pois muitas vezes era feito de forma escondida, o que, no entanto, prejudicava o liderado no andamento do seu trabalho.

Com a liderança da empresa é feito um trabalho intenso, que envolve estratégias de planejamento voltadas aos objetivos da empresa, treinamento e gestão do conhecimento que visa uma melhor preparação para passar o conhecimento para outras pessoas que vierem a trabalhar na empresa.

Para o líder, as pessoas da geração Y sabem conversar, mas não do jeito que deveria ser, pois conversam com certa autonomia de saberem que o mercado lá fora oferece diversas oportunidades de trabalho. Estes chegavam na entrevista, segundo ele, apresentando uma vasta lista de passagens em sua carteira profissional de trabalho.

O absenteísmo e a rotatividade hoje na empresa estão muito baixos, isso segundo ele, se dá pela forma de como a empresa expõe suas ideias, e dá a oportunidade de todos exporem as suas também.

Como vantagem, o líder vê essa geração Y muito mais atenta, até o fato da mudança para eles é mais clara e trazem muito mais ideias do que a geração passada, que está focada sempre no mesmo processo.

Analisando as informações trazidas pelo gestor da Empresa B, pode-se identificar como dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos liderados

caracterizados pela geração Y: pressa; não se contentam com pouco; conversam com autonomia.

Dentre as ações propostas pela empresa B para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: comunicação clara e objetiva, treinamento de liderança na gestão de pessoas; integração diferenciada; livre acesso à internet.

A dificuldade percebida pelo líder, que é o sentimento de pressa, para o autor Tapscott (2010) é interpretada como rapidez, dizendo que a geração Y necessita dessa velocidade e de respostas instantâneas. Se sentem frustrados quando precisam esperar os gerentes ou quando precisam passar por burocracia.

Quando o líder diz que a geração Y não se contenta com pouco, necessitando adrenalina, Tapscott (2010) define isso como uma tendência trazida pela geração Y, em que entretenimento, trabalho e diversão são uma coisa só. O autor complementa que, para esta geração é necessário fazer uma pausa antes de recomeçar o trabalho com eficácia, como por exemplo, acessar o *facebook*. Desta forma, percebe-se que o livre uso da internet na empresa está alinhado a esta teoria.

Conversar com autonomia, outro aspecto apresentado pelo líder como algo que pode dificultar a relação da geração Y com as gerações anteriores, é contextualizado pelos autores Lancaster e Stillmann (2011) quando afirmam que a geração Y foi estimulada a argumentar, tanto em casa como na escola e que este comportamento, portanto, não deveria causar surpresa para os patrões.

O fato dos gestores da empresa serem da geração passada é vista como um problema para o líder entrevistado e que no caso pertencente à geração Y. Mesmo não sendo objeto de estudo do presente trabalho, a identificação de dificuldades percebidas pela liderança na interação com outras gerações que não a Y, pode de fato estar relacionada com o que dizem novamente os autores Lancaster e Stillmann (2010), que a geração Y está procurando um estilo de liderança mais colaborativo, em que as equipes tem algo a dizer, sendo isso um desafio para as demais gerações.

### 5.3 Análise da empresa C

A empresa C trata-se de uma cooperativa, o cargo ocupado pelo líder é de presidente e também de diretor comercial, sendo este da geração X, e que trabalha na empresa desde sua fundação, em torno de nove anos.

Na percepção do líder da empresa C, que tem à em sua maioria liderados da geração Y, afirma ter hoje uma equipe 100%. Isto é percebido quando ele fala: *“Olha, vou ser bem sincero, hoje a equipe que nós temos aqui eu só tenho o que falar bem. Conseguimos montar uma equipe 100%, todos eles são muitos comprometidos e realmente vestem a camisa”* (ENTREVISTADO C).

O líder declara que ao longo do tempo já teve problemas maiores com a geração Y, relacionados à intolerância destes com os expedientes de trabalho realizados aos finais de semana e feriados. Esse fato era tido como uma dificuldade que confrontava diretamente com a necessidade da empresa, devido ao seu segmento que apresenta épocas de sazonalidade e que demandam contratações dessa natureza.

Ele percebe que a geração Y não quer mais se expor, pela oferta de oportunidades que o mercado de trabalho oferece, diferentemente de sua época, quando a oferta por emprego era pouca e muito disputada.

Segundo ele, ter formado atualmente uma equipe 100% é consequência de vários fatores, sendo um deles, o fato de que na hora de contratar pessoas estas são informadas em relação às reais necessidades e condições de trabalho, por exemplo, a necessidade de trabalhar em finais de semana e feriados. No entanto, ele diz que foi preciso implementar uma escala de folgas, possibilitando o liderado de folgar no fim de semana, seguindo uma escala de revezamento com todos os demais colegas.

Ainda, segundo o líder, também foi adotada a prática de oferecer um salário diferenciado e benefícios incluindo plano de saúde, vale-refeição e vale-transporte. Entende que esta prática ajuda na retenção, mas que a geração Y não atribui muita importância para estes benefícios. Ainda assim, considera que isso contribuiu para a diminuição da rotatividade nos últimos dois anos.

Por se tratar de uma cooperativa, o líder, que então é presidente, precisa na maioria das vezes de um aval dos conselheiros para tomar decisões. Em suas palavras ele diz:

*[...] muitas vezes os conselheiros levam em consideração o sistema de outras cooperativas, situadas em outros lugares. Por exemplo, os conselheiros colocam a situação de que em outras cooperativas não é pago plano de saúde para os funcionários. Então eu preciso colocar isso na mente deles, eu preciso explicar para os conselheiros que nessas outras cooperativas é uma coisa e a nossa região é outra. Talvez lá não tenha tanta oferta de emprego como aqui (ENTREVISTADO C).*

O líder não vê problemas para conversar ou confrontar com seus liderados. Segundo ele, isso está relacionado com o respeito existente entre ambas as partes, que os considera como membros da cooperativa, e não como simples colaboradores, considera que a boa convivência que tem com eles é fundamental para que isso aconteça.

Também são feitas ações na empresa que beneficiam os seus liderados, como o dia do aniversário, em que cada colaborador é presenteado, a festa de final de ano, cursos e treinamentos. Tais ações buscam oferecer um algo a mais, sempre considerando o que é possível e que estiver ao alcance da empresa. Segundo ele, estas pessoas merecem, pois há épocas do ano em que há muita demanda de serviço, e o esforço de cada um é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos.

A empresa também dá muita oportunidade de crescimento profissional, como o Jovem Aprendiz, que é um programa criado pelo governo que dá a oportunidade aos adolescentes a desenvolverem uma profissão no período escolar através de um estágio. Passado este período de estágio, é possível esta pessoa ser efetivada para desempenhar outras funções dentro da empresa. Para o líder, empresa bem sucedida, é aquela na qual as pessoas começam lá de baixo e vão crescendo gradativamente, conforme seu empenho profissional.

Com as informações obtidas junto ao gestor da Empresa C, pode-se identificar como dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos seus liderados caracterizados pela geração Y: trabalhar em finais de semana e feriados; retenção dessas pessoas; e pouca preocupação com estabilidade por terem muitas oportunidades para trabalhar.

Dentre as ações propostas pela empresa C para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: escala de trabalho e de folgas aos finais de semana e feriados; remuneração diferenciada incluindo nesta diversos benefícios; cursos e treinamentos; oportunidade de crescimento profissional; ambiente com boa convivência incluindo o respeito mútuo entre líder e liderado.

Pode-se encontrar na teoria Tapscott (2010) uma coerência em relação às dificuldades percebidas pelo líder da empresa C e relacionadas ao fato de que a geração Y não possui preocupação com estabilidade e também não aceita horários de trabalho nos finais de semana e feriados quando o autor esclarece que a geração Y quer ter liberdade para aproveitar o trabalho e a vida em família e tem como lema “trabalhar para viver”. Tapscott (2010) afirma ainda que gerentes mais velhos podem interpretar isso como falta de comprometimento, não entendendo que essa geração tem necessidade de uma vida equilibrada onde possam misturar o trabalho e a vida pessoal, como faziam nos tempos de escola.

#### **5.4 Análise da empresa D**

O entrevistado da empresa D ocupa o cargo de supervisor de produção e supervisor da unidade e pertence à geração Y.

Na constatação do líder entrevistado, o maior problema que a empresa enfrenta hoje, em relação à geração Y, é a retenção dessas pessoas no emprego. Atribui esse fato ao desejo desses funcionários de trabalharem em uma jornada de segunda à sexta-feira, não tolerando a ideia de expedientes em finais de semana e feriados.

Pensando nisso, a empresa adotou o programa chamado, “eu recomendo”, que funciona da seguinte forma: o colaborador que recomendar uma pessoa que permaneça trabalhando na empresa recebe uma bonificação monetária no salário, que ao entendimento do entrevistado contribui bastante para retenção de pessoas, incluindo as pessoas caracterizadas pela geração Y.

Outra observação feita pelo entrevistado é a de que as pessoas que estão na faixa dos vinte aos vinte e cinco anos de idade trabalham até completar em torno de

dois anos de contrato e então trocam de emprego. Complementa com a percepção que em contrapartida as pessoas que se aposentam na empresa permanecem trabalhando e são as mais assíduas.

Na percepção do líder, a maioria das pessoas caracterizadas como sendo da geração Y têm pouca preocupação com a estabilidade, pois trabalham o período necessário estabelecido em lei, para poder induzir uma demissão que possibilita aos mesmos requerer seus direitos trabalhistas, como multa e seguro desemprego. Neste sentido, o supervisor de produção, vê carência de ambição profissional, pois estes, segundo ele, se preocupam apenas com o momento, e não fazem um planejamento de carreira de longo prazo.

Para o líder, a geração Y tem tudo muito à mão, levando essas pessoas a perderem o interesse pelos estudos, sendo que muitos deles não terminaram nem o Ensino Médio.

A rotatividade da empresa diminuiu bastante no ponto de vista do líder, mas ainda percebe a falta de comprometimento dessas pessoas ao desempenharem as atividades relacionadas ao cargo ocupado dentro da empresa. Pensando em diminuir tal problema a empresa implantou algumas medidas, como por exemplo, uma que completados doze meses de contrato, o colaborador tem oportunidade de crescimento profissional e salarial dentro do seu cargo.

Ainda, segundo ele, quando o assunto é aprendizagem, as pessoas da geração Y são muito mais rápidas se comparadas com a geração passada. Mas em contrapartida, a pessoa que tem facilidade com a aprendizagem, deixa a desejar em questões como disciplina com a assiduidade, e de se espelhar naquelas que não estão fazendo as coisas certas. Isso é percebido nas palavras do líder quando ele diz:

*[...] tem operador que é muito bom, aprende muito rápido, mas o problema é a disciplina dele. Problema como a assiduidade, problemas com faltas, e às vezes acabar se baseando em alguma pessoa que não é exemplo, que não faz as coisas certas ao invés de se basear em quem tá fazendo certo (ENTREVISTADO D).*

Para problemas desta natureza, a empresa proporciona o prêmio assiduidade, que busca diminuir questões relacionadas com as faltas no trabalho.

Ainda assim, segundo o entrevistado, há os colaboradores que preferem não receber o prêmio e continuar faltando ao trabalho quando acharem necessário.

Analisando as informações obtidas junto ao gestor da Empresa D, pode-se identificar várias dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos seus liderados caracterizados pela geração Y, sendo: dificuldade para retenção; alta rotatividade; pouca preocupação destes com a estabilidade; carência de ambição profissional; falta de comprometimento; necessidade de horário flexível; falta de disciplina no cumprimento da jornada (problemas com a assiduidade).

Dentre as ações propostas pela empresa D para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: oportunidade de crescimento profissional e salarial; implementação do programa “eu recomendo” e prêmio assiduidade.

Na teoria de Tapscott (2010), pode-se encontrar consistência para as dificuldades percebidas pelo líder, em especial relacionadas à retenção de pessoas e à necessidade de horário flexível. O autor diz que a geração Y reflete um desejo de liberdade e diversão. Complementando, ele cita que é preciso que padrões entendam as principais normas que a geração Y traz consigo se quiserem contratar estes jovens.

Ainda na teoria trazida por Tapscott (2010), encontra-se relação para a dificuldade citada pelo líder e relacionada à pouca preocupação da geração Y com a estabilidade no emprego. O autor citado afirma que uma das características da geração Y é o sentimento de liberdade destes para experimentar novos empregos. Entende que estes permanecem em uma empresa que ofereça estrutura e mobilidade interna, sendo necessário que a empresa invista nesses colaboradores se quiser evitar que saiam. Na teoria do autor Bonov (2010) também é possível encontrar a afirmação de que a geração Y está em busca de desafios, que são imediatistas, confiantes, que sentem urgência em subir na carreira, tem dificuldade em fazer um planejamento a longo prazo, e que a maioria deles não se apega à empresa.

Já para a falta de comprometimento percebida pelos líderes nos colaboradores da geração Y, pode-se interpretar no contexto do autor Tapscott (2010) como uma forma de liberdade que aproveita o trabalho e a vida em família e

onde o lema é “trabalhar para viver”. Este lema, segundo o autor, pode ser entendido por gerentes de gerações anteriores como um comportamento que demonstra falta de comprometimento. Para complementar esta questão os autores Lancaster e Stillmann (2011) trazem em sua teoria que a geração Y começa a trabalhar com grandes expectativas de sucesso e que mudam de emprego em busca de um que tenha mais a ver com suas expectativas.

A falta de disciplina com assiduidade, novamente é apontada na teoria de Tapscott (2010), que diz que a geração Y quer um horário flexível, pois deseja trabalhar quando e onde quiserem. O autor complementa afirmando que a remuneração complementada com benefícios é a melhor maneira de atraí-los. Desta forma, percebe-se que a medida adotada pela empresa com o prêmio assiduidade pode contribuir para amenizar tal dificuldade.

## **5.5 Análise da empresa E**

Na empresa E o líder pertence à geração X, e exerce o cargo de supervisor de produção estando este há mais de vinte anos na empresa. Para ele o maior problema percebido com as pessoas da geração Y é a ansiedade que estas têm em crescer como profissionais. Segundo o líder entrevistado, para as pessoas da geração Y falta paciência, pois elas não pensam que o que antecede o crescimento profissional, é todo um trabalho envolvendo experiência e preparação para ocuparem cargos maiores como líderes.

Para ele, essa geração possui muitas qualidades, sendo elas, inteligência, participação e a apresentação de muitas ideias. Ao seu entender isso é positivo, pois pode-se colher bons resultados e facilita o aprendizado.

Quando questionado no decorrer da entrevista, se as pessoas da geração Y o confrontam, o líder diz concordar, mas ele traz isso como forma de confronto de ideias. Para ele, são ideias que pessoas da geração dele, neste caso a geração X, não tinham. Segundo ele, a geração Y é uma geração com pessoas muito espertas, ágeis, rápidas, mas com a ansiedade de crescimento profissional rápido.

Já sobre conflito, ele diz ter, mas que são conflitos de ideias, são situações que acontecem todos os dias na empresa, e cada situação vivenciada com esses conflitos, proporcionam uma forma de aprendizado, ou seja, um crescimento pessoal que envolve líder e liderado. Salienta que todos podem expor suas ideias, pois todas são avaliadas em conjunto.

Levando em consideração os aspectos apontados pelo líder, as ações tomadas pela empresa para tentar minimizar essas dificuldades estão relacionadas à aproximação entre líderes e liderados. Também são realizados treinamentos, integração e a ginástica laboral, que acontece todos os dias, e que segundo o líder é uma forma de interação e descontração entre ambas as partes. É possível na hora da ginástica laboral, perceber o colaborador mais de perto, seja nas qualidades ou nas dificuldades, e a própria forma dele interagir com as demais pessoas.

A rotatividade da empresa é muito baixa, pois segundo ele, é uma empresa boa para trabalhar e oferece vários benefícios para seus colaboradores, como plano de saúde, vale alimentação, prêmio mensal de assiduidade e produtos produzidos pela empresa.

O líder entrevistado não vê problemas para conversar com os seus liderados da geração Y, pois segundo ele, há muita transparência, e a comunicação entre ambas as partes é algo muito positivo. Ele não se considera apenas um líder, mas sim um pai que os orienta e dá conselhos nas dificuldades que essas pessoas estejam vivenciando, inclusive de caráter pessoal. Tal aproximação ele considera muito importante principalmente para a troca de ideias.

Percebe-se este pensamento quando ele diz:

*Há uma comunicação bem transparente entre nós. E eu coloco pra eles, que qualquer dificuldade que eles tiverem a primeira pessoa que gostaria de saber, seja eu. Eu não sou só um líder deles, eu sou praticamente um paião deles. Eles começaram comigo desde moleques, então a gente tem uma boa relação, e isso também influencia bastante no dia a dia. Porque trabalhar dentro de uma empresa e você não ter acesso à liderança, você não se sente bem, então isso também não é bom (ENTREVISTADO E).*

Ele relata ainda que a pontualidade das pessoas da geração Y na empresa é algo excelente, diferente do que ele percebe em outras empresas, quando conversa com os colegas de profissão. Para ele o que influencia direto nesta questão, é o

prêmio assiduidade pago para aqueles que cumprirem os horários estipulados pela empresa.

Dessa forma, analisando as informações obtidas junto ao líder da empresa E, podemos identificar como dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos liderados caracterizados pela geração Y: ascensão rápida na empresa; conflito e confronto de ideias.

Dentre as ações propostas pela empresa E para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: treinamentos, integração, ginástica laboral da empresa, avaliação das ideias em conjunto.

Em relação à necessidade de ascensão rápida pela geração Y, necessidade esta percebida como uma dificuldade pelo líder da empresa E, pode-se relacionar novamente com o que autor Bonov (2011) e os autores Lancaster e Stillmann (2011) trazem em sua teoria, quando formam o sentimento de imediatismo e expectativa de sucesso existentes na geração Y.

O confronto e o conflito de ideias são entendidos pelo líder como dificuldades que trazem benefícios para a empresa, uma vez que permitem uma troca que proporciona o crescimento da organização como um todo. Essa percepção é validada por Bonov (2010) quando este diz que ao administrar o conflito entre gerações pode-se aproveitar ao máximo o potencial presente nos jovens da geração Y.

## **5.6 Análise da empresa F**

Na empresa F, o líder ocupa o cargo de gerente industrial e pertence à geração X. Constatou-se no decorrer da entrevista um aprofundado conhecimento do líder em relação às gerações, em especial da geração Y, objeto da presente pesquisa.

O líder percebe a geração Y conectada com o mundo e com uma gama muito grande de informações sobre oportunidades que o mercado de trabalho oferece. Para ele o que diferencia a geração X e a Y, é que a geração X vem de outra era de

informação do que a vivida atualmente onde a geração Y tem a oportunidade de informação.

A geração Y, segundo ele, cresceu em uma época em que as mudanças acontecem muito rápidas, fazendo com que esses jovens tenham esse perfil inquieto e que necessita receber desafios a todo instante. Percebe neles um excesso de autoconfiança, não aceitam as orientações em um primeiro momento e são mais questionadores em relação ao porquê do andamento da gestão.

Para poder gerenciar este tipo de pessoas, o líder diz que é preciso mostrar desafios a todo o momento, pois não costumam se acomodar, e quando isto acontece, estes abandonam a empresa. Pessoas da geração Y sentem a necessidade de um plano de carreira bem estruturada na empresa, porque diferente da geração passada que esperava dez anos para ser promovida, a geração Y nesse contexto já teria abandonado o barco há tempo.

Para essas dificuldades percebidas pelo líder, são tomadas ações que envolvem todas as gerações dentro da empresa, estando entre elas, o processo de *feedback* constante, que ao seu entender é uma necessidade da geração Y e que auxilia na retenção destes funcionários no emprego.

Além do intenso trabalho com o *feedback*, o líder coloca que possuem um plano de carreira estruturado e bem claro e alinhado às expectativas da geração Y, pois sabem que estas pessoas têm necessidade de conciliar o lado profissional e o lado pessoal sem abrir mão da qualidade de vida.

Outra observação feita pelo gerente industrial é de que a geração Y não quer saber de chefe, mas sim de um líder, que os acompanha, cuida, fornece *feedback*, dá exemplo e que se expressa com clareza. Segundo o entrevistado, estes são pontos que as pessoas da geração Y admiram bastante.

A necessidade da geração Y de participar nas decisões é algo também constatado pelo entrevistado. Segundo ele, estas pessoas têm necessidade de construir decisões juntamente com o seu líder. O entrevistado diz em sua entrevista:

*[...] eles querem participar cada vez mais das decisões, hoje o líder não pode simplesmente pegar e tomar decisão, eles querem construir isso junto. Então o líder de hoje não pode ser aquele chefe que toma as decisões*

*sozinho, ele tem que construir junto. Isso tudo são coisas que vão mudando, e as empresas precisam perceber que realmente é assim cada vez mais* (ENTREVISTADO F).

Quando questionado sobre dificuldade em conversar ou confrontar, ele relatou que, se for conduzido da forma que a geração Y espera que o líder seja, que é aquele que dá o *feedback*, que cuida, enfim aquele que entenda o lado do liderado, a tendência segundo ele, é que os conflitos diminuam, caso contrário, se for por um sistema de gestão mais antigo, é provável que os mesmos peçam para sair da empresa.

Para o líder é importante que a empresa defina suas regras, saiba dizer não e criar limites, pois a geração Y questiona muito, e a organização acima de tudo não pode perder sua cultura, seus valores e missão.

São feitas também ações como treinamentos específicos na empresa envolvendo os líderes, sendo que nestes treinamentos é abordado como conduzir e fazer gestão de pessoas. Na opinião do entrevistado o dia a dia também é fundamental para lidar com tais situações, pois os líderes trazem as dificuldades e sua discussão é feita em conjunto, sempre de maneira mais breve possível, pois a geração Y não gosta de ficar esperando resposta.

O desafio para ele hoje é de ter a geração X e Y em uma empresa, onde é preciso conviver com todos, para isso é fundamental o líder saiba conduzir sua equipe. Precisa este líder, estar cada vez mais preparado para conseguir compreender essas mudanças, porque o líder poderá ser um X, um Y ou até quem sabe um Z.

Segundo o gerente industrial, as empresas precisam estar bem preparadas para o futuro, pois 70% do capital de trabalho será de geração Y. Esta informação foi relatada na entrevista com as seguintes palavras: *“Tem uma reportagem que eu li, não lembro onde, dizendo que daqui a dez anos 70% do capital de trabalho vai ser da geração Y. Então as empresas precisam estar preparadas pra isso”* (ENTREVISTADO F).

Com este pensamento, para o líder, a empresa precisa entender esta mudança que está acontecendo nos dias atuais, seguindo para uma tendência onde a geração Y será a maioria dentro das organizações.

Analisando as informações obtidas junto ao líder da empresa F, pode-se identificar várias dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos seus liderados caracterizados pela geração Y, entre elas: excesso de autoconfiança, inquietos; desafiadores; questionadores; necessidade de *feedback* constante; querem participar das decisões; não aceitam as orientações em um primeiro momento e necessidade de crescimento profissional rápido.

Dentre as ações propostas pela empresa F para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: entrega de desafios a todo o momento; *feedback* constante; definição de regras, e capacitação dos líderes para a gestão de pessoas.

A constatação feita pelo líder de que há excesso de autoconfiança nas pessoas da geração Y pode esta dificuldade ser confirmada com o que dizem os autores Lancaster e Stilmann (2011). Estes citam que a geração Y foi criada em um mundo de valorização da auto estima, ouvindo sempre muitos elogios fazendo com que estes adolescentes se julguem capazes de dominar tudo o que quiserem na vida ignorando por vezes, o tempo necessário para o aprendizado.

Os aspectos do comportamento questionador da geração Y, bem como sua necessidade de participar nas decisões, foram apontados pelo líder entrevistado como dificuldades que ele acredita estarem presentes na liderança destas pessoas. Essas percepções estão condizentes com o que Lancaster e Stillmann (2011) trazem em sua teoria, quando afirmam que a geração Y foi estimulada a argumentar, tanto em casa como na escola e que este comportamento estendido às empresas não deveria causar surpresa para os patrões.

Outra dificuldade relatada pelo entrevistado e que pode ser encontrada na teoria de Tapscott (2010) diz que a geração Y quer trabalhar com desafios, e ao mesmo tempo não quer ter responsabilidade organizacional.

O líder diz em sua entrevista que as pessoas da geração Y são pessoas inquietas, e que não querem ficar esperando resposta. Esses aspectos são confirmados por Erickson (2011) quando este diz que a geração Y se criou em meio a um mundo que tenta entender a escalada do terrorismo e da violência escolar, marcados por eventos inexplicáveis e imprevisíveis. Como cresceram neste período,

acabaram com um modelo conceitual baseado na imprevisibilidade. Para o autor o que define esta geração é a impaciência, ou a palavra imediatismo.

A necessidade de *feedback* constante que a geração Y precisa receber para trabalhar, segundo relato do entrevistado pode ser vista na teoria de Oliveira (2010). Diz o autor que esta geração aprendeu desde cedo a receber o *feedback* em tudo o que fazia. Os pais elogiavam os filhos quando iam bem na escola, e de certo modo toleravam pequenas falhas. Como resultado, temos hoje um jovem impaciente, que deseja saber constantemente o que as pessoas pensam de suas ações.

Dentre as ações propostas pela empresa para reduzir essa dificuldade percebe-se que é dado *feedback* constante, não somente para a geração Y, mas um trabalho intenso que envolve toda a empresa.

A percepção do líder de que a geração Y é conectada com o mundo é confirmada pelos autores Lancaster e Stillmann (2011) quando estes dizem que o acesso a informações ensinou a geração Y de se comunicar de várias formas, utilizando variados meios de tecnologia para se comunicar, debater sobre política, cultura, religião e com pessoas que nunca viram pessoalmente.

Comparando com o que foi apresentado pelo líder de que essas pessoas precisam um plano de carreira estruturado e que não gostam de seguir as orientações em um primeiro momento, pode-se relacionar isso com o que diz Bonov (2011). Para o autor, muitas empresas têm usado os programas de estágio e *treinees* para a preparação destes jovens. Outras empresas adotam treinamentos e desenvolvimento pessoal. Para a empresa que não dispõe desses programas, uma alternativa é muita conversa, pois a geração Y não aceita conselhos, é preciso convencê-los.

## **5.7 Análise da empresa G**

Na empresa G o líder pertence à geração X e ocupa o cargo de gerente de recursos humanos, exerce esta mesma função há mais de trinta anos.

A observação inicial que o entrevistado faz em relação às pessoas da geração Y é de que são muito inquietas, questionadoras, estas questionam simplesmente pelo fato de questionar, muitas vezes nem sabem o porquê estão questionando determinada coisa.

O maior problema percebido por ele hoje na empresa com essas pessoas é a rotatividade, sendo isso percebido já no momento da contratação do colaborador, pois ao exibirem a carteira profissional de trabalho é possível constatar uma extensa passagem por diversos empregos diferentes.

Para o gerente de recursos humanos, as pessoas da geração Y não dão muita importância para a estabilidade, pois são muito aventureiras, não se comprometem com suas funções e não pensam em seguir uma carreira profissional.

O líder relatou no decorrer da entrevista que houve situações em que o liderado deixou o cargo ocupado na empresa, para começar a trabalhar em uma nova oportunidade profissional, este, segundo ele, não tem a percepção do que pode esperar nesta nova experiência. Para ele, é o simples fato de querer se aventurar em uma nova oportunidade, o que na maioria das vezes não dá certo, pois a realidade que ele encontra em outra organização é a mesma vivida anteriormente.

Para diminuir o problema com a rotatividade, ações tiveram que ser implementadas. Estas ações estão relacionadas com conversas de forma individual com o liderado. É uma forma, segundo o líder, de poder estar mais perto deles, e perceber o que está acontecendo de fato, tentar mostrar a realidade do mundo competitivo existente no mercado trabalho que exige profissionais dedicados e qualificados. Em muitas destas conversas, é proposto ao liderado que repense na atitude a ser tomada, em alguns casos a resposta é positiva.

Também foram feitas adaptações no horário de trabalho, sendo que atualmente é possível folgar na sexta-feira à tarde. Segundo o entrevistado, para tal ação, constatou-se uma melhora significativa no absenteísmo da empresa.

Ainda, segundo o líder, são oferecidos benefícios como o almoço na própria empresa, vale-transporte e a participação nos resultados, que é o chamado PPR. Afirma que esses benefícios motivaram as pessoas de uma forma expressiva a

permanecerem na empresa. A empresa realiza também integração com a família dos liderados e a organização, possibilitando aproximar ambas as partes.

Analisando as informações obtidas junto ao gestor da empresa G, pode-se identificar como dificuldades percebidas pelo mesmo junto aos liderados caracterizados pela geração Y: rotatividade; absenteísmo; pessoas questionadoras; pouca importância dada à estabilidade; falta de comprometimento; pouca preocupação em seguir um plano de carreira, e necessidade de ter horário flexível.

Dentre as ações propostas pela empresa G para minimizar as dificuldades percebidas foram destacadas: conversas individuais com os colaboradores, benefícios como almoço e vale-transporte; PPR – participação nos resultados; adaptação no horário e integração na empresa.

A observação inicial feita pelo líder de que a geração Y é questionadora, pode ser vista na contextualização feita pelas autoras Lipkin e April (2010). Dizem as autoras, que a geração Y sempre teve as informações que desejavam na hora e estão acostumados a buscar respostas para tudo, perguntam sempre “por que” quando solicitados para fazer algo, mesmo quando não cabe a pergunta naquele momento.

Seguindo para a teoria do autor Bonov (2010) é possível encontrar relação para as dificuldades percebidas pelo gerente industrial, em relação à geração Y, quando ele cita rotatividade e pouca estabilidade, o autor diz que a geração Y está em busca de desafios, e a maioria deles não se apega à empresa. Já a pouca preocupação em seguir um plano de carreira, Bonov (2010) afirma que a geração Y tem dificuldade em fazer um planejamento a longo prazo.

Já para o absenteísmo, outra dificuldade percebida na organização, é abordada por Tapscott (2010) como liberdade para trabalhar quando e onde quiser, e a melhor maneira para atraí-los é ter um horário flexível e benefícios.

Dentre a proposta para diminuir tal dificuldade, foi feita a adaptação do horário, sendo possível que todos folguem na sexta-feira à tarde, o resultado foi muito significativo nesta questão.

## 5.8 Análise geral das empresas pesquisadas

Na sequência é apresentada uma análise geral em relação às dificuldades percebidas na liderança exercida junto à geração Y, bem como, as ações adotadas pelas empresas pesquisadas. Para facilitar a visualização, as informações foram agrupadas e organizadas em um quadro.

Quadro 2 – Dificuldades Percebidas pelos Líderes e Ações Tomadas para Minimizar as Dificuldades

EMPRESA	DIFICULDADES PERCEBIDAS PELOS LÍDERES ENTREVISTADOS	AÇÕES TOMADAS PARA MINIMIZAR AS DIFICULDADES
A	*alta rotatividade; *pouca importância atribuída a estabilidade; *querem desafios; *não toleram bem rotinas de tarefas; *dificuldade em expressar ou falar de seus problemas.	*rodízio de função para minimizar a repetição de rotina de tarefas; *apoio aos liderados que enfrentam problemas com drogas ou de ordem pessoal via acompanhamento de uma assistente social.
B	*pressa; *não se contentam com pouco; *conversam com autonomia.	*comunicação clara e objetiva, *treinamento de liderança na gestão de pessoas; *integração diferenciada; *livre acesso à internet.
C	*trabalhar em finais de semana e feriados; *retenção dessas pessoas; *pouca preocupação com estabilidade por terem muitas oportunidades para trabalhar	*escala de trabalho e de folgas aos finais de semana e feriados; *remuneração diferenciada incluindo nesta diversos benefícios; *cursos e treinamentos; *oportunidade de crescimento profissional; *ambiente com boa convivência incluindo o respeito mútuo entre líder e liderado.
D	*retenção de pessoas; *rotatividade; *pouca preocupação com a estabilidade; *carência de ambição profissional; *falta de comprometimento; *necessidade de horário flexível; *problemas com assiduidade.	*oportunidade de crescimento profissional e salarial; *implementação do programa “eu recomendo”; *prêmio assiduidade.
E	*ascensão rápida na empresa; *conflito e confronto de ideias.	*treinamentos; *integração; *ginástica laboral da empresa; *avaliação das ideias em conjunto.
F	*excesso de autoconfiança; *inquietos; *desafiadores; *questionadores; *necessidade de <i>feedback</i> constante; *querem participar das decisões; *não aceitam as orientações em um primeiro momento; *necessidade de crescimento profissional rápido;	*entrega de desafios à todo momento;  * <i>feedback</i> constante; *definição de regras; *capacitação do líder para a gestão de pessoas.

Continua...

... continuação.

<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*rotatividade;</li> <li>*absenteísmo;</li> <li>*pessoas questionadoras;</li> <li>*pouca importância dada à estabilidade;</li> <li>*falta de comprometimento;</li> <li>*pouca preocupação em seguir um plano de carreira.</li> <li>*necessidade de ter horário flexível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*conversas individuais com os colaboradores;</li> <li>*benefícios incluindo almoço e vale-transporte; *PPR – participação nos resultados;</li> <li>*adaptação no horário;</li> <li>*integração na empresa.</li> </ul>
----------	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o quadro apresentado, verificam-se algumas similaridades em relação às dificuldades apresentadas pelos líderes e que dizem respeito ao comportamento dos liderados da geração Y: alta rotatividade, pouca necessidade de estabilidade, dificuldade de retê-los, falta de comprometimento, necessidade de horário flexível, comportamento questionador e necessidade de crescimento rápido na empresa. Dentre as dificuldades percebidas na visão dos entrevistados, pode-se concluir que a pouca importância ou preocupação dada à estabilidade e conseqüentemente a rotatividade foram dificuldades mais citadas no decorrer da realização das entrevistas, e isso pode ser constatado em quatro das sete empresas que foram entrevistadas. Nas empresas que não foram citadas estas dificuldades, ações já estão sendo implementadas e que podem ser a causa da diminuição de tal percepção. Algumas destas ações são direcionadas a oferecer benefícios, ter uma boa convivência entre líder e liderado, ter um horário flexível, *feedback* constante, oportunidade de crescimento profissional, treinamentos entre outros.

É possível afirmar que a dificuldade percebida por três empresas, com relação à necessidade de ter um horário flexível que se adapte às necessidades das pessoas da geração Y, está integrada com as ações tomadas pelas empresas para suprimir tal dificuldade, dentre elas foram destacadas: adaptação de um horário que beneficie a todos, o que inclui folgar na sexta-feira à tarde, seguida de implementação de uma escala de folgas para empresa que necessita trabalhar no fim de semana e feriado.

Percebeu-se que as pessoas da geração Y querem crescer com rapidez no campo profissional sendo isto relatado pelas empresas E e F. Na contrapartida, segundo a visão dos líderes das empresas D e G, há falta de ambição em relação ao crescimento profissional por parte da geração Y. Considerando as percepções relatadas por estes líderes, suscita-se a ideia de que a geração Y quer crescer

rapidamente sem que necessariamente espere ou faça o necessário para que isso aconteça.

A retenção das pessoas da geração Y para trabalhar é uma dificuldade percebida nas empresas C e D e para isso ações diferentes são tomadas. Entre as ações está a política de oferecer uma remuneração diferenciada que inclui diversos benefícios. A outra ação tomada foi a de adotar o programa chamado “eu recomendo” no qual o colaborador recomenda uma pessoa e caso esta permaneça trabalhando na empresa por um determinado tempo, quem indicou receberá uma bonificação monetária.

As ações são tomadas pelas empresas a fim de minimizar as dificuldades percebidas, pois elas entendem que é preciso acompanhar as tendências trazidas pela geração Y. Em outras palavras, os entrevistados, que em sua maioria são da geração X, relatam nas entrevistas que é uma geração difícil de liderar e que é preciso preparação por parte do líder para compreender o comportamento destas pessoas. Esta percepção foi aprofundada pelo líder da empresa F que ainda complementou dizendo que a tendência para o futuro é de que o mercado de trabalho seja composto por 70% de pessoas da geração Y. A constatação trazida por estes entrevistados vem de encontro ao contexto abordado pelos autores Lancaster e Stillmann (2011), que dizem ser a geração Y, a geração mais difícil com quem se vai trabalhar se não houver preparo por parte das empresas.

Considerando todas as percepções trazidas pelos entrevistados pode-se elaborar uma conclusão com o pensamento das autoras Lipkin e April (2010) que dizem ser a geração Y aquela que mais criou desafios para as empresas, e que esta geração necessita ainda mais de mentores capazes de conduzir esses conflitos e de aprimorar e utilizar os pontos fortes apresentados por essa nova força de trabalho que chegou às corporações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as dificuldades percebidas pelos líderes junto aos seus liderados caracterizados pela geração Y, bem como as ações tomadas pelas empresas para diminuir as dificuldades percebidas. Diante dos conceitos fornecidos por diversos autores e que foram destacados na revisão bibliográfica e também dos dados obtidos com as entrevistas individuais fornecidas pelos líderes de sete empresas de um município localizado no interior do Estado Rio Grande do Sul, foi possível relacionar a teoria abordada pelos autores com o que é vivenciado no dia a dia dentro de uma organização entre líderes e liderados.

Desta forma, concluiu-se que as principais dificuldades percebidas foram: alta rotatividade, pouca necessidade de estabilidade, dificuldade de retê-los, falta de comprometimento, necessidade de horário flexível, comportamento questionador e necessidade de crescimento rápido na empresa.

Algumas das ações propostas pelas organizações estão alinhadas em oferecer benefícios, uma boa convivência entre líder e liderado, ter um horário flexível, *feedback*, oportunidade de crescimento profissional e treinamentos.

Desta forma, entende-se que havendo a compreensão do perfil das gerações e com ações bem definidas e claras por parte das organizações, percebe-se que será possível superar ou no mínimo amenizar as dificuldades percebidas em relação à geração Y, buscando-se o que há de melhor nestas pessoas, transformando o que é considerado dificuldade em aspectos que podem ser valorizados numa visão de diversidade positiva nas equipes.

Concluindo, sugere-se que a exploração do tema tenha continuidade com estudos que possam considerar:

- aspectos relevantes e importantes na percepção da geração Y no planejamento de carreira;
- aspectos fundamentais para qualidade de vida no trabalho segundo a percepção da geração Y;
- dificuldades percebidas pela geração Y ao serem liderados por pessoas caracterizadas por outras gerações e também por pessoas da própria geração Y.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e Prática da Pesquisa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

BANOV, Márcia R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de Pessoas nas Organizações**: O talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS, Aidil J. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de Metodologia**: Um guia para a iniciação científica. São Paulo: MC Graw-Hill, 1986.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: Administração do Sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

\_\_\_\_\_. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2012.

BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O Novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O Capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ERICKSON, Tamara. **E agora, geração X?**: Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FIDELIS, Gilson J.; MÁRCIA, Regina B. **Gestão de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antonio C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERMAN, Roger E. **Como Manter os bons funcionários**: Estratégias para solucionar o grande problema dos recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books 1993.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANCASTER, Lyanne C.; STILLMANN, David. **O Y da questão**: Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXWELL, Johan C. **O Líder 360º**: Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

OLIVEIRA, Jayr F. de; MARINHO, Robson. **Liderança**: Uma questão de competência. Porto Alegre: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: O nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: Como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo, Editora Saraiva, 2010.

PONDER, Randall D. **Liderança passo a passo.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O novo desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPIERI, Roberto H.; CALLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria Del P. B. **Metodologia da Pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre, Editora Penso, 2013.

SELMANN, Jim. **Liderança.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAPSCOTT, Don. **A hora da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TEJON, José L. **Liderança para fazer Acontecer: Faltam Líderes no Mercado. Você se Candidata?** São Paulo: Editora Gente, 2006.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da L. N. P. **Liderança: A força do temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro de apoio para realização das Entrevistas

### ROTEIRO DE APOIO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Apresentar-se e explicar o propósito do trabalho que está sendo realizado;
2. Contextualizar o que é a geração y, esclarecendo a faixa etária que abrange a mesma;
3. Identificar e caracterizar o entrevistado, coletando as seguintes informações:

EMPRESA: \_\_\_\_\_

Nome:

Sexo:

Idade:

Cargo que ocupa:

Iniciar a entrevista abordando o seguinte:

4. Quais as dificuldades que percebes no seu dia a dia para liderar pessoas que se caracterizam como sendo da geração Y, ou seja, que estão na faixa etária que vai dos 20 aos 35 anos?
5. O que faz (ações, atitudes que são tomadas) para minimizar essas dificuldades percebidas?
6. Além do que foi relatado, percebes ainda alguma outra dificuldade com essas pessoas como por exemplo: em conversar, confrontar algo que esta sendo feito de uma maneira diferente da que você deseja, no trabalho em equipe, quando há conflitos de ideias, etc.?