

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

DÉBORA CAROLINE LOURENÇO BLUMBERG

QUEM É O BOM LÍDER NA PERSPECTIVA DA GERAÇÃO Y

SÃO LEOPOLDO

2016

Débora Caroline Lourenço Blumberg

QUEM É O BOM LÍDER NA PERSPECTIVA DA GERAÇÃO Y:

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Diego Alberton

São Leopoldo

2016

RESUMO

O crescimento populacional e o avanço tecnológico provocam mudanças no mundo através das gerações. Compreender cada geração é essencial para o entendimento da forma como as pessoas se relacionam e lidam com seu trabalho. A diversidade geracional é um assunto em pauta atualmente, discussão essa impulsionada, principalmente, pelo fato de que a Geração Y hoje tem grande representatividade no mercado de trabalho. Esta geração possui características próprias que impactam diretamente as práticas de gestão de pessoas. A literatura sobre a Geração Y traz aprofundamento sobre suas características, forma de se relacionar com o mundo, preferências e competências. Entretanto, a relação entre esta geração e a liderança não parece ser tratada com clareza. O presente estudo tem por objetivo, então, compreender as expectativas que os indivíduos da Geração Y tem sob seus líderes e, assim, trazer à luz o que gera inspiração e motivação nestes jovens. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório com uma amostra de 192 participantes. A coleta de dados utilizou como base o levantamento de campo e foi feita através de um questionário *online*. A análise dos resultados apontou que os estilos de liderança preferidos pelos participantes são aqueles que possuem comunicação inspiradora e estimulam a autonomia, o espírito de equipe, o constante aprendizado e o desenvolvimento profissional. Fatores como proporcionar desafios, fornecer feedbacks, demonstrar alinhamento de valores e liderar através do exemplo e não da hierarquia foram apontados como muito importantes para a manutenção da motivação. Fatores como salário e qualidade de vida são importantes para parte considerável da amostra, porém divide opiniões e não são vistos como prioritários por muitos respondentes. A partir dos resultados deste estudo, conclui-se que a Geração Y, com suas particularidades, representa grande desafio para as empresas. Os líderes destes profissionais devem buscar constantemente um maior desenvolvimento de competências, pois, uma vez no papel de líderes, assumem e se tornam responsáveis em lidar com esses desafios.

Palavras-chave: Geração Y, Liderança, gestão de pessoas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa de idade do atual ou último líder.....	38
Gráfico 2 – Estilos de liderança preferidos.....	39
Gráfico 3 – Estilo de liderança mais e menos apreciado.....	40
Gráfico 4 – Fatores que mais e menos motivam a permanecer na empresa	42
Gráfico 5 – Aceitação de nova proposta de trabalho.....	44
Gráfico 6 - Fatores de recompensa mais e menos importantes	45
Gráfico 7 - Frequência ideal de Feedback.....	46
Gráfico 8 - Pautas de feedback	48
Gráfico 9 - Impacto alinhamento valores líder e liderado sob a motivação	49
Gráfico 10 - Fatores mais e menos desafiadores	51
Gráfico 11 - Impacto de desafios sob a motivação	52
Gráfico 12 - Fatores de qualidade de vida mais e menos importantes.....	54
Gráfico 13 - Impacto de fatores de qualidade de vida sob a motivação.....	55
Gráfico 14 - Adaptação a ambientes de trabalho formais	56
Gráfico 15 - Opinião sobre estruturas hierárquicas.....	57
Gráfico 16 - Fatores que transmitem respeito por um líder.....	59
Gráfico 17 - Ações/características mais e menos importantes de um líder.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características recorrentes de um bom líder	61
Tabela 2 - Características menos apreciadas em um líder	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição do Problema.....	9
1.2 Delimitações do Trabalho.....	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 A Evolução das Gerações	12
2.1.1 <i>Belle Époque</i> ou Tradicionalistas	13
2.1.2 Baby Boomers.....	14
2.1.3 Geração X	15
2.1.4 Geração Y	16
2.1.5 Diversidade Geracional	18
2.2 Liderança	20
2.2.1 Impacto da Liderança no Engajamento e Retenção de Talentos	24
2.2.2 Geração Y e Liderança.....	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 Delineamento da Pesquisa	28
3.2 Sujeitos de Pesquisa.....	31
3.3 Técnica para coleta de dados	31
3.4 Técnica de Análise de Dados	33
3.5 Limitações do Estudo	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E/OU DISCUSSÃO	36
4.1 Perfil dos participantes.....	37
4.2 Estilo de Liderança	38
4.3 Retenção, Recompensa e Salário	41
4.4 Feedback.....	46
4.5 Valores do Líder X Valores pessoais.....	49
4.6 Desafios	51
4.7 Qualidade de vida.....	54
4.8 Flexibilidade, Formalidade e Hierarquia.....	56

4.9 Resultados gerais	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	69
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	72
ANEXO B – LISTA DE CARACTERÍSTICA DE UM BOM LÍDER	79
ANEXO C – LISTA DE CARACTERÍSTICAS MENOS APRECIADAS NO LÍDER..	84

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais influenciam sistemicamente o mundo, impactando todas as esferas da vida humana. Castles (2002) refere-se aos últimos anos do século XX como o período em que grandes transformações aceleraram o processo de globalização, o que impactou significativamente a economia, política, cultura, ambiente, etc. de todo o mundo. Segundo o autor, uma mudança social em um país passa a impactar diretamente outros países do globo. No cerne de toda esta transformação está a tecnologia, grande responsável pelas transformações sociais que começam a ocorrer nas últimas décadas do século XX.

Relacionado a isso, Larangeira (2000) afirma que as décadas anteriores a de 2000 já começam a conter muitas análises e tentativas de compreensão das drásticas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Segundo a autora, a Revolução Industrial pautou muitos dos valores sociais que existiram no século XX, uma vez que os indivíduos tinham como referência o mundo industrializado. O mesmo ocorre com a chegada do século XXI: novas modalidades de trabalho transformam a sociedade e criam novos valores relacionados ao mundo globalizado, redefinindo aspectos centrais da vida social.

As transformações sociais impactam, então, o comportamento humano e, para melhor compreender o conjunto de características e valores presentes nos indivíduos em um determinado tempo, faz-se necessário o estudo de gerações. Com isso, o conceito de gerações mostra-se cada vez mais um tema relevante nas ciências humanas e sociais.

Mattewmann (2012) afirma que o crescimento tecnológico e populacional produz mudanças culturais e sociais através das gerações. As realidades histórico-sociais trazem características particulares a cada geração, que impactam a linguagem, cultura, forma de se relacionar, entre outros aspectos. Para o autor, compreender as mudanças geracionais é fundamental para o entendimento da psique das gerações atuais e a forma como os jovens se relacionam com o trabalho.

Santos (2011) explica as transições geracionais relacionando-as ao contexto sócio-econômico-cultural, mostrando assim o quanto transformações sociais ocorridas nas décadas de 80 e 90 impactaram significativamente o mundo do trabalho e fez surgir a chamada Geração Y. A década de 80 foi marcada por um período de grande crise econômica e, posteriormente, a abertura dos mercados, o

que obrigou as empresas brasileiras a adaptarem-se ao novo contexto de competitividade global. Tem início, assim, os processos de downsizing, exigindo dos indivíduos uma maior responsabilidade por seu próprio desenvolvimento e “empregabilidade”. Nesta época, estavam no mercado de trabalho as gerações *baby boomers* e X, as quais necessitaram de grande esforço para se adaptar a esse novo cenário.

Os jovens da Geração Y cresceram neste contexto e foram preparados pelos pais a lidarem com estes desafios. Assim, segundo o autor, muitos desses jovens chegaram ao mercado de trabalho, por vezes, mais preparados que os gestores pertencentes a outras gerações (SANTOS, 2011).

Meister e Willyerd (2013, p.5) apontam para o fato de que nunca antes na história moderna havia ocorrido a convivência de até cinco gerações no mercado de trabalho, o que traz consigo uma variedade de crenças, valores e expectativas dentro das organizações. Além disso, as novas gerações que entraram no mercado de trabalho conhecem e lidam com tecnologias muito à frente daquelas utilizadas pelos empregadores e reforçam a ideia de que essas diferenças geram um impasse entre os empregados e, muitas vezes, entre líderes e liderados, pertencentes a diferentes gerações.

A Geração Y apresenta atualmente o maior número de indivíduos atuantes no mercado de trabalho e estes profissionais são considerados grandes potenciais para as organizações. São profissionais que, influenciados por mudanças sociais, tecnologia e educação, chegaram ao mercado de trabalho com aspirações e desejos diferentes se comparados com profissionais de outras gerações (MATTEWMANN, 2012).

Se hoje a Geração Y é a maior representante da força de trabalho nas empresas, é importante aproximar-se da compreensão do que retém esses profissionais. Estes desejam trabalhar em empresas que realizem algo em que acreditam, anseiam associar as perspectivas profissionais e sociais, trabalhando quando, como e onde quiserem. Além disso, almejam suporte, capacitação e inspiração para desenvolverem seu trabalho. (MEISTER; WILLYERD, 2013).

1.1 Definição do Problema

Santos (2011) coloca que as características dos jovens da Geração Y, tais como ansiedade por um rápido crescimento, habilidade para lidar com tecnologias e busca pelo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional é algo que gera grande apreensão e mostra-se como um grande desafio aos gestores das organizações modernas. Com isso, vê-se que é provável que nunca antes uma geração mostrou-se tão desafiadora para líderes, que são os principais responsáveis quando o assunto é orientação, suporte e inspiração de pessoas, fatores-chaves para a retenção de profissionais.

Steel, Griffeth e Hom (2002) também comentam a relação entre o líder e a retenção de pessoas. Os autores trazem um estudo da Hay Group sobre os principais fatores de retenção nas empresas e, entre eles, encontra-se o “bom líder”. Kaye e Jordan-Evans (2000) também falam sobre a importância do papel da liderança na retenção de talentos, apoiando a ideia de que as empresas devem estimular práticas de gestão de pessoas que despertem nos líderes a consciência do quanto são um dos principais agentes de retenção de pessoas.

Ao relacionar o assunto “retenção de talentos” com a Geração Y, o desafio parece ainda maior. Conforme Broadbridge, Maxwell e Ogden, bem como Hurts e Good APUD Santos (2011), os jovens da desta geração atuam de forma comprometida com a organização enquanto entendem que seus valores e os desta estão alinhados. Entretanto, tão logo percebem qualquer dissonância nesse ponto, não tem dificuldades de buscar outro local de trabalho.

Como se pode perceber, é grande o desafio que os líderes tem com profissionais da Geração Y. Sendo a liderança um fator-chave de retenção nas empresas, faz-se necessário compreender: o que é um bom líder na perspectiva da Geração Y? Que tipo de liderança auxilia a retenção de profissionais dessa geração?

1.2 Delimitações do Trabalho

A presente pesquisa focou-se em jovens pertencentes à geração Y, na faixa etária de 17 a 36 anos (nascidos entre 1980 e 1999). Além disso, os jovens deveriam ter ensino superior completo ou em andamento e terem, pelo menos, um

ano de experiência profissional em empresas privadas, podendo ser estágios ou trabalhos efetivos (CLT). Deveriam também estar trabalhando no momento da pesquisa ou estarem fora de uma empresa privada há, no máximo, um ano.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo visa, então, identificar quais são as características de um bom líder na perspectiva de pessoas da Geração Y.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que se possa compreender o que a Geração Y considera um bom líder, alguns pontos serão analisados:

- a) será abordada de forma mais detalhada a evolução das gerações até o surgimento da Geração Y, buscando assim uma maior compreensão das características desta;
- b) buscar-se-á também analisar o que profissionais desta geração valorizam em termos de liderança;
- c) Por fim, será analisada a relação entre liderança e retenção de pessoas para esta geração.

1.4 Justificativa

Frente a tantos desafios que o convívio entre gerações traz para as organizações, sabe-se que, se a diferença de gerações entre pares é um fator delicado no convívio dentro das empresas, o desafio se torna ainda mais evidente quando se olha para a relação líder-liderado, quando este é um “profissional Y”. Líderes destes profissionais, muitas vezes, precisam rever seus conceitos e conhecimentos a cerca do assunto liderança para adaptarem seu estilo de gestão de forma a manter o engajamento destes jovens talentos.

A literatura sobre o tema geracional, especialmente com o surgimento das gerações mais novas, como a Y e a Z, é bastante vasto. A partir de diversas leituras é possível compreender as principais expectativas da Geração Y, bem como

características, anseios, competências em que são fortes e aquelas que precisam desenvolver. Entretanto, ainda não é tão clara a relação entre esta geração e a liderança. A literatura atual sobre a Geração Y aborda muitos aspectos referentes às expectativas desses jovens. Santos (2011), por exemplo, coloca que “a procura de um bom ambiente de trabalho e a sensação de realizar um trabalho agregador e desafiador são demandas características da Geração Y” (p. 54). Enquanto isso, conforme Michelman APUD Silva (2006), é papel do líder proporcionar ao indivíduo um trabalho que melhor atente seus interesses particulares.

Ao se compreender a expectativa que os “jovens Y” tem em relação aos seus líderes, espera-se trazer à luz quais são as competências que os líderes desses profissionais mais precisam desenvolver para se tornarem fonte de inspiração e admiração (consequentemente engajando-os e aumentando a possibilitando de retenção de talentos dessa geração), sem deixar de lado a importância do atingimento de resultados, cada vez mais valorizado pelas empresas frente ao contexto competitivo do atual mundo do trabalho. Além disso, tornar mais claro que competências os líderes atuais precisam desenvolver para manterem uma melhor relação e engajamento da Geração Y é fundamental visto que, conforme já colocado anteriormente, esta geração hoje representa a maior parte da força de trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Evolução das Gerações

Geração pode ser entendida por um grupo de indivíduos que se identificam entre si por terem nascido em um mesmo período, dessa forma vivenciando os mesmo eventos históricos e sociais, acarretando, assim, impactos semelhantes em seus estilos de vida (SMOLA; SUTTON, 2002). De acordo com Westerman e Yamamura apud Nardi (2013), os eventos sociais e históricos influenciam os valores, crenças e atitudes de uma mesma geração. Além disso, Twenge e Campbell apud Nardi (2013) reforçam essa ideia trazendo que a forte influência de forças externas, tais como a relação com os pais, com a mídia e com a cultura popular, desenvolve valores comuns para as pessoas que cresceram em um mesmo período, tornando-as diferentes de outras que viveram em momentos diferentes.

Parry e Urwin apud Nardi (2013) falam sobre o impacto da cultura do país sobre as gerações, trazendo que a forma como cada grupo de pessoas vivenciou os impactos de eventos mundiais (como por exemplo a morte do Presidente Kennedy ou a Guerra do Vietnã) influenciou de forma diferente a vida de cidadãos americanos e brasileiros. Assim, é evidenciada a necessidade de os sujeitos terem vivenciado da mesma forma os eventos históricos para serem considerados integrantes de uma mesma geração, sendo que o conceito de geração deveria ser trabalhado também pelo contexto particular de cada nação. Por outro lado, D' Amato e Herzfeldt apud Nardi (2013) mencionam que o uso avançado da tecnologia, através de telefones e internet torna as experiências vividas pelas gerações algo global e semelhante, uma vez que essas ferramentas promovem um grande incremento nas comunicações, possibilitando o compartilhamento de experiências, mesmo que a longas distâncias, ultrapassando fronteiras nacionais.

Os valores, preferências, atitudes e comportamentos compartilhados por pessoas de uma mesma geração influenciam em todos os aspectos de suas vidas como, por exemplo, na relação com o dinheiro, com autoridades e organizações, com o que querem e precisam do trabalho, além da expectativa com o casamento e com as responsabilidades familiares (KUPPERRSCHMIDT APUD NARDI, 2013). As pessoas de uma mesma geração possuem expectativas similares em relação ao

trabalho e ao papel que este ocupa em suas vidas (VELOSO, SILVA E DUTRA, 2012).

O conceito de geração mais aceito pela sociedade é estabelecido por períodos de 20 anos, que é o período considerado um marco de separações de gerações (OLIVEIRA, 2010). Para o autor, como as primeiras escolhas profissionais se dão aos 20 anos, é nessa idade que os indivíduos estabelecem suas preferências de relacionamentos interpessoais e adotam posições políticas. Assim, é aos 20 anos que as pessoas passam a interferir significativamente na sociedade, fato este que ocorre na maioria das culturas.

Alguns autores diferem-se com relação às datas que compõem cada geração, porém as características descritas para cada uma delas se assemelham e serão detalhadas a seguir.

2.1.1 *Belle Époque* ou Tradicionalistas

Meister e Willyerd (2013) apresentam esta geração como aquela em que os integrantes são nascidos antes de 1946. Já para Oliveira (2010), é formada pelos nascidos entre 1920 e 1940. Segundo este autor, é composta por indivíduos que cresceram em uma época de grande depressão econômica e intolerância política provocada ainda pela Primeira Guerra Mundial. Como consequência, havia poucas alternativas para desenvolvimento dos jovens e as melhores possibilidades estavam vinculadas à carreira militar ou industrial (ser operário em uma indústria), o que dependia, na maioria das vezes, da classe social em que os jovens estavam inseridos.

Oliveira (2010) discorre sobre a Geração Tradicional explicando que estes indivíduos desenvolveram fortes valores de compaixão e solidariedade quando chegaram à vida adulta, devido à realidade de grandes crises, catástrofes, guerras e destruições impostas pela Segunda Guerra Mundial. O grande motivador dessa geração foi reconstruir a sociedade. Além disso, valores como ser diligente no trabalho, respeitar regras e autoridade, sacrifício para se alcançar objetivos, paciência, disciplina, honra, respeito e organização, são passados adiante por essa geração para seus filhos e família. O empenho dessa geração foi reestruturar o mundo perfeito e “a sociedade criada é até hoje reconhecida pelo resgate dos

valores familiares, dos ‘bons costumes’, da clareza de papéis de cada um” (OLIVEIRA, 2010, p. 49).

Meister e Willyerd (2013) reforçam que “confiabilidade” e “sacrifício” são duas palavras que definem esta geração. São pessoas que, desde cedo, aprenderam a lutar por um objetivo comum, deixando de lado suas próprias necessidades e desejos.

2.1.2 Baby Boomers

Conhecida também como “Geração Pós-Guerra”, é composta por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964 e, em 2010, representam grande parte da força de trabalho. Os maiores impactos para esta geração foi o surgimento da televisão e do computador pessoal. (MEISTER E WILLYERD, 2013).

Para Oliveira (2010), esta Geração é composta pelos nascidos entre 1945 e 1960. As pessoas dessa geração aprenderam muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina, tanto nos estudos quanto no trabalho. Os jovens não deveriam contestar qualquer autoridade e comportamentos de contestação significavam duras punições dos pais ou chefes. Porém, este autor explica que, para jovens do pós-guerra, manter valores de disciplina, ordem e obediência era algo bastante difícil e, naturalmente, os primeiros movimentos de revolução e questionamento apareceram na música. Surgiram, então, muitos jovens questionadores, que mostravam sua rebeldia em escolhas e comportamentos que transgredissem as regras.

Matthewman (2012) comenta que esta foi a primeira geração dos Estados Unidos e Europa a ter uma educação universitária de massa (25%), o que provocou, nestes indivíduos, a possibilidade de revisar doutrinas e questionar dogmas consolidados na sociedade, o que gerou um clima de experimentação e pensamentos alternativos. Este comportamento gerou conflitos e, os jovens mais questionadores eram considerados rebeldes e ingratos. Estes jovens acompanharam o surgimento do rock and roll e vivenciaram a liberdade de relações graças à pílula anticoncepcional.

Os indivíduos desta geração foram educados pelos pais a terem uma carreira baseada na lealdade às grandes empresas, fazendo com que permanecessem uma vida inteira ligada a uma única carreira profissional. Como consequência, integrantes

da geração baby boomer passam mais tempo ligados a uma empresa e tendem a ter poucos empregadores ao longo de sua carreira, cerca de dois ou três. São pessoas que aceitam que a organização determine sua carreira e planeje a sua vida. Este comportamento era vantajoso a muitas organizações, que mantinham o controle das linhas hierárquicas e das expectativas dos funcionários, contanto, sem dúvida, com a sua lealdade. (MATTEWMANN, 2012).

2.1.3 Geração X

Segundo Oliveira, havia, então, chegado o tempo das revoluções e, entre 1960 e 1980 a geração baby boomer que chegava à vida adulta rebelava-se contra praticamente tudo que era estabelecido até aquele momento. “A nova ordem era rebelar-se contra qualquer coisa que tivesse o caráter de convencional ou padronizado, inclusive a estrutura familiar” (OLIVEIRA, 2010, p. 53).

Oliveira (2010), explica como os integrantes da Geração X, eram educados pelos seus pais Baby Boomers: a programação da televisão, que toma força significativa nesta época, passa a ser o que dita as rotinas familiares e é, em grande parte, uma moeda de troca entre pais e filhos. Além disso, a televisão possibilitou aos jovens da geração X compartilharem eventos e marcos culturais, independente de onde estivessem, o que fez com que se estabelecesse um patamar sem precedentes no vínculo entre os jovens.

De acordo com Matthewman (2012) a geração X compreende o período de 1960 a 1983 e encontrou o mundo do trabalho em uma época de prosperidade resultante dos avanços tecnológicos, que gerou uma força de trabalho menos leal com as novas profissões em tecnologia da informação e serviços profissionais. Esta geração é, assim, confiante em si mesma, possui boa capacidade de adaptação e é especializada em tecnologia, o que as faz sem receio de mudar de local de trabalho, já que valorizam em primeiro lugar a remuneração. Assim, profissionais jovens já eram recompensados com altos salários em virtude do conhecimento especializado em algumas profissões, sendo uma prática de retenção de algumas empresas. Muitos eram casais sem filhos, com grande devoção à carreira e valorização de bens, como telefones celulares, carros e imóveis. Esta geração pôde acompanhar o surgimento da Internet e a possibilidade de compras online.

São tecnicamente competentes e sentem-se confortáveis com diversidade, mudanças e competição (KUPPERRSCHMIDT APUD NARDI, 2013). A mentalidade desta geração é “trabalhar para viver” e valorizam mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que a geração anterior (SMOLA; SUTTON, 2002).

Oliveira (2010) traz ideias semelhantes ao explicar que a geração X foi marcada pelo pragmatismo e autoconfiança em suas escolhas. Esses jovens começavam a assistir as insatisfações conjugais entre seus pais e buscavam o bem-estar no universo da fantasia, através de seriados e novelas transmitidos pela televisão, tornando-se, assim, mais egocêntricos e céticos. Ainda para este autor, a saída para essas pessoas era a autossuficiência, que as levou a priorizar o trabalho.

2.1.4 Geração Y

Oliveira (2010) coloca que esta é a geração nascida entre 1980 e 1999. São pessoas informadas, porém com dificuldades de lidar de forma produtiva com a grande quantia de informações a que tem acesso, fazendo com que tenham um componente importante de alienação.

Nasceram de um modelo de família mais flexível, em que as relações com os pais são diferentes de gerações anteriores. A configuração de família diferente do que ocorria até então (pais separados, irmãos de pais diferentes, etc), fazem com que estes indivíduos tenham influências múltiplas de pais, tios e avós. O mundo já mais globalizado influencia estes jovens a adquirirem conhecimentos e competências de forma natural, como, por exemplo, o inglês. São educados pelos pais a desenvolverem outras capacidades mentais, o que faz com que se envolvam em muitas atividades. Os pais de jovens da Geração Y tem como missão de vida prepará-los para um ambiente de alta competitividade (OLIVEIRA, 2010).

Para Mattemman (2012) esta geração compreende os nascidos a partir de 1983. São pessoas confiantes, criativas, questionadoras, preocupadas com questões sociais e ambientais e possuem uma visão de mundo cada vez mais global. Ainda segundo este autor, esta geração está aumentando o número de “nômades globais” desde que ingressaram no mercado de trabalho, são pessoas que possuem expectativas mais amplas se comparadas com gerações anteriores, almejando inclusive trabalhos em países diferentes do seu de origem. Os indivíduos da Geração Y se graduaram na universidade e tiveram formação complementar em

cursos de pós-graduação, incentivados pelos pais, baby boomers, além de buscarem experiências internacionais de trabalho. Tiveram, desde a infância, liberdade de escolha.

Segundo Mattewman (2012) a Geração Y apresenta atualmente o maior número de indivíduos atuantes no mercado de trabalho e estes profissionais são considerados grandes potenciais para as organizações. Contudo, receber retornos constantes de suas lideranças é algo essencial para que permaneçam motivados com os desafios que assumem. Têm domínio da tecnologia e, por perceberem a mudança como algo do dia-a-dia, apresentam maior potencial para aumentar sua produtividade no trabalho, quando comparados aos indivíduos das outras gerações.

Oliveira (2010) também discorre sobre as expectativas desta geração no que diz respeito ao ambiente de trabalho. Para o autor, uma das características que mais representa esta geração é a expectativa pelo reconhecimento imediato, o que pode ser explicado pelo fato de estes jovens terem sido estimulados pelos pais desde cedo a superar expectativas e se diferenciar de outras crianças. Além disso, é uma geração que cresceu em meio a jogos eletrônicos, o que criou expectativa de resultados rápidos, além de comportamentos de competição e a necessidade de se envolver, cada vez mais, com desafios maiores, estimulados pelas fases dos jogos, que possuem, gradativamente, um maior nível de complexidade. O autor explica também que os jogos eletrônicos e via computadores estimularam, nesses jovens, a busca de interação e todas essas características impactam diretamente a forma como se relacionam com o trabalho.

Meister e Willyerd (2013) apresentam esta geração como a “Geração do Milênio”, nascidos entre 1977 e 1997. Segundo estas autoras, a partir do resultado de uma pesquisa realizada com 862 jovens, conclui-se que estes indivíduos aparecem como ambiciosos, exigentes e hiperconectados. Esta mesma pesquisa mostra que estes profissionais querem trabalhar em empresas que realizem algo em que acreditam, assim como almejam suporte, capacitação e inspiração para desenvolverem seu trabalho. Desejam também misturar as áreas pessoais e profissionais, trabalhando onde, quando e como quiserem. Além disso, querem desenvolver novas habilidades e almejam o desenvolvimento de carreira com seus empregadores.

Mattewmann (2012) identifica cinco características fundamentais nas pessoas dessa geração: Ritmo muito acelerado para mudanças, domínio tecnológico,

mentalidade internacional, ética social e excesso de confiança. Em relação a esta última característica, o impacto no trabalho é enorme, visto que, por acreditarem excessivamente em suas capacidades, acreditam que facilmente deixarão suas marcas na empresa e progredirão rapidamente.

Já Oliveira (2010) discorre sobre alguns estereótipos característicos dessa geração. Um deles é a necessidade de reconhecimento, uma vez que são pessoas que cresceram com feedback constante e, ao ingressarem no mercado de trabalho, chegam com essa expectativa. Outra característica é a informalidade, vista principalmente como um desejo pela flexibilidade e conveniência, seja pelo modo de se vestir, como também pelo desejo de ambiente de trabalho flexíveis, que promovam o bem-estar, a criatividade e o bom relacionamento com colegas. A individualidade também se faz muito presente nessa geração, e ocorre, principalmente, pela educação e contexto em que foram criados: famílias menores, pais com intenção de proporcionar mais bem-estar aos poucos filhos que possuem, incentivos financeiros maiores do que ocorriam em gerações anteriores, etc. Por fim, o autor menciona a necessidade de relacionamentos, destacando como um paradoxo à individualidade: o excesso de individualismo despertou nessa geração a necessidade de compartilhar parte de sua vida nas redes sociais e criar conexões, redes, com pessoas todos os lugares do mundo.

Em uma pesquisa da Cia de Talentos, realizada em 2009 com mais de 800 jovens da Geração Y, identificaram-se alguns dos aspectos mais valorizados pelos jovens em relação às empresas. Esta geração valoriza, então, o crescimento de carreira, possibilidade de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho agradável, bons salários e benefícios e possibilidade de receberem cursos e treinamentos. (OLIVEIRA, 2010).

Para Oliveira (2010), todas essas características e forma de comportamento fazem da geração Y a mais complexa, desconfortante, assustadora e independente das Gerações.

2.1.5 Diversidade Geracional

Mattewmann (2012) refere que, pela primeira vez, há atualmente gerações distintas coexistindo e, ao mesmo tempo, reivindicando duas diferenças. Para o

autor, compreender as mudanças geracionais é essencial para o entendimento de como pensa o profissional das gerações mais recentes.

Oliveira (2010) explica que estamos vivendo pela primeira vez uma época em que cinco gerações convivem mutuamente, em número significativo, interferindo e transformando a realidade. Segundo Meister e Willyerd (2013) esta convivência é cada vez mais comum pois, ao mesmo tempo em que muitos jovens da Geração Y ingressam no mercado de trabalho, trabalhadores mais velhos fazem o movimento de buscar uma segunda carreira ou, simplesmente, não buscar a aposentadoria pela necessidade de manter a renda. Para as autoras, essa realidade de diversas gerações no ambiente de trabalho faz com que seja necessário que as empresas compreendam cada uma das gerações, uma vez que os empregadores que melhores se adaptarem a este cenário terão maiores condições de atrair e manter os funcionários mais qualificados.

Oliveira (2010) traz visão semelhante ao colocar que, pelo fato de cinco gerações estarem convivendo mutuamente, juntamente com as características particulares que os jovens da Geração Y apresentam, é essencial que se estabeleçam novas premissas que auxiliem na integração das gerações. Para o autor, isso deve permitir, assim, o desenvolvimento de uma nova geração de líderes.

Santos (2012) descreve que a criação de estereótipos que envolvem as atitudes da Geração Y, como as suas atitudes próprias e o jeito inovador de perceber o mundo organizacional gera, muitas vezes, um choque entre gerações nas empresas. Entretanto, Robbins apud Santos (2012) destaca que a diversidade geracional, quando bem administrada pelas empresas, tende a aumentar a criatividade e inovação no ambiente organizacional. Além disso, a tomada de decisão pode ser mais assertiva, uma vez que considera perspectivas novas em relação aos problemas. Porém, quando a diversidade não é bem administrada, pode aumentar problemas organizacionais como a rotatividade, dificuldade de comunicação e conflitos interpessoais.

Cordeiro (2012) afirma que as gerações exercem influências nas organizações, uma vez que geram padrões de comportamento esperados, que impactam nas dinâmicas dos grupos e em relacionamentos interpessoais, sendo que cada geração tem características próprias que sustentam a criação de normas de comportamento que podem prejudicar ou auxiliar as estratégias e objetivos organizacionais. A gestão dessas diferenças é, então, um ponto de atenção para a área de gestão de pessoas,

responsável por exercer um papel importante da administração das diferenças, criando práticas e políticas atuais e flexíveis, na medida do possível considerando diferentes expectativas e influenciando para que o impacto das diferenças geracionais seja positivo.

2.2 Liderança

O tema liderança vem sendo discutido há muitos anos e é, muitas vezes, um assunto delicado dentro das organizações. São diversas as teorias sobre liderança, papéis dos líderes, suas competências, estilos, etc.

Segundo Chiaventato apud Silva (2006), o líder é muito mais do que um administrador que planeja, controla, dirige e organiza assuntos de negócio. Liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas através da comunicação, para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Posner e Kouzes (2013) defendem que liderança não é um tema da moda, uma vez que é um desafio constante nas organizações. Para os autores, líderes devem impulsionar, energizar e mobilizar pessoas. Os autores veem liderança como uma arte em que pessoas são mobilizadas para lutarem por aspirações comuns, em que os líderes devem articular uma visão compartilhada de futuro.

Porém, essa visão de liderança nem sempre foi assim. Para chegarmos nas teorias atuais sobre o assunto, cabe compreender, primeiramente, como o conceito de líder e liderança evoluíram através dos tempos. Benevides (2010) traz que as primeiras perspectivas sobre liderança a viam como intrínseca ao indivíduo, ou seja, este já nasceria sendo um líder e, a partir do comportamento deste indivíduo, se identificariam características de lideranças. Entretanto, essa visão é repudiada por diversas linhas de pesquisa e, com o tempo, outras perspectivas substituíram esta ideia, trazendo o líder com o ser comum, que possui capacidade de liderar dependendo do contexto, ambiente e características que consegue desenvolver.

Uma linha teórica sobre Liderança provém de Hersey e Blanchard apud Benevides, (2010), chamada de Liderança Situacional. Esta teoria foi desenvolvida ao longo da década de 70 e, até hoje, mantém seguidores e influencia outros teóricos. Para os autores, o estilo de liderança de um líder está relacionado ao padrão comportamental que este demonstra ao tentar influenciar outras pessoas, sendo que o apoio que o líder dará ao indivíduo depende da maturidade e prontidão

deste para a tarefa. Sendo assim, esta teoria defende que não existe um único modo de influenciar pessoas.

Estilos de liderança como determinar, persuadir, compartilhar e delegar são uma combinação de tarefa e relacionamento. O nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar é o que determinará seu comportamento. O líder deve, assim, ajudar o liderado e crescer e amadurecer até o ponto em que este se sinta preparado e deseje fazê-lo (BENEVIDES, 2010).

Maximiliano apud Benevides (2010) coloca que um dos pontos fortes da teoria situacional é que ela considera fatores como motivação e a competência como elementos essenciais no processo de liderança, além de reconhecer que a maturidade não é estática. Por outro lado, uma das críticas refere-se ao fato de que a maturidade das pessoas não é algo possível de ser medido.

Já Silva (2006) destaca duas linhas teóricas sobre a Liderança, que começaram a ser difundidas na década de 80: Transformacional e Empoderadora. Para Benhossi apud Silva (2006), o líder transformador é aquele utiliza do carisma e tem uma visão idealista, em que, através da comunicação inspiradora, leva os seguidores a trabalharem única e exclusivamente para os interesses corporativos, deixando de lado seus próprios interesses. Essa teoria possui também a expectativa do alto desempenho. Já o líder empoderador (ou autônomo), segundo Bennis apud Silva (2006) estimula comportamentos de autogerenciamento, onde a ação independente, o trabalho em equipe e atitudes participativas são valorizados. Este estilo de liderança gera diversos benefícios: os liderados se sentem importantes, o aprendizado é estimulado e valorizado, o espírito de comunidade torna-se mais forte e as pessoas lutam pelos objetivos organizacionais por identificação e não por recompensas ou punições.

Benevides (2010) aprofunda o conceito de liderança transacional e transformacional. Bass e Bass e Avolio apud Benevides (2010) explicam que a liderança transformacional está relacionada ao carisma, visão e inspiração que motiva a altas expectativas e ao estímulo intelectual. Já a liderança transacional é explicada por Burns apud Benevides (2010) como aquela em que o líder busca motivar seus liderados através de recompensas.

Outro ponto importante de ser mencionado em relação à liderança transacional e transformacional é relativo à manutenção de padrões *versus* promoção da mudança. De acordo com autores como Burns e Bass apud Benevides

(2010), enquanto o líder transacional tem o compromisso de manter as regras e estabilidade, o líder transformacional promove a mudança tanto nos liderados quanto na organização. “Líderes efetivos possuem padrões de liderança transformacional e transacional, embora em diferentes cotas” (BASS APUD BENEVIDES, 2010, p. 32).

Outro conceito relacionado a estilos de liderança é citado também por Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011), e reforça que existem estilos como: autocrático, democrático, paternalista e permissivo. Embora não seja estanque, cada líder demonstra maior tendência para cada um dos estilos, podendo apresentar mais de um. Tais estilos são compreendidos da seguinte forma:

- Líder Autocrático: toma as decisões em nome do grupo e lidera por meio da autoridade, além disso, planeja e determina a forma de trabalho da equipe;
- Líder Paternalista: Líder desempenha um papel fraternal no grupo, mas ainda domina as decisões e a forma de trabalho dos demais. Trabalha com a união do time, mas não desenvolve outros líderes;
- Líder Permissivo: Não há guias, controle ou ajuda. Os integrantes da equipe tem maturidade e agem em total liberdade. Não há direção imposta;
- Líder democrático: Permite o trabalho em grupo e é atento ao desenvolvimento de todos, distribuindo sua liderança entre os indivíduos. Define claramente os objetivos e trabalha com o princípio do consenso. Possui caráter mediador e distribui as atividades de acordo com as habilidades de cada indivíduo.

Em uma visão mais atual, é possível verificar que muitos teóricos passam a compreender o papel importante que o líder possui frente a cenários em constante mudança. Wheatley (2006), por exemplo, comenta que, há muitos anos, os líderes lutam com diversas questões: o que motiva as pessoas? Como passar do controle à ordem? O que desperta a criatividade? Como resolver problemas complexos? Entre outras questões. Para a autora, outro grande desafio da liderança é liderar em tempos de mudanças e incertezas. Isso ocorre por que, durante décadas, os líderes eram pessoas controladoras e punitivas, voltados a garantir produtividade industrial e o bom funcionamento das máquinas. Nas últimas décadas, entretanto, as necessidades das equipes passaram a ter maior importância. Fatores como criatividade, engajamento e necessidade de interação entre os indivíduos tornam-se cada vez mais fortes, exigindo, assim, um papel de liderança completamente diferente. Porém, segundo a autora, o choque acontece pois, ao mesmo tempo em

que as organizações sabem das necessidades atuais, no momento de agir acabam prevalecendo velhos padrões, hábitos e ideias.

Posner e Kouzes (2013) trazem visão semelhante ao descrever que a mudança é o campo de atuação dos líderes. Frente às mudanças de tempo, problemas, pessoas e tecnologias, o que não muda é o fato do líder estar à frente de tudo isso. Logo, cabe a ele o papel de administrar tais mudanças nas organizações. Para os autores, o campo de atuação dos líderes é o futuro, uma vez que possuem o legado de criar organizações sustentáveis, que tenham capacidade de adaptarem-se, mudar, prosperar e crescer.

Durante as últimas três décadas, Posner e Kouzes (2013) pesquisam sobre as experiências de lideranças e o que significa “dar o melhor de si” no papel de líder. Para os autores, os bons líderes adotam cinco práticas, que são válidas até os dias atuais:

- Modelam o estilo: Relaciona-se aos comportamentos e atitudes que geram respeito nos liderados. Para promover engajamento e alcançar altos padrões, o líder deve ser um modelo exemplar de comportamento, esclarecendo seus valores, expressando valores comuns dos grupos, dando exemplos e alinhando suas ações com os valores comuns;

- Inspirar uma visão comum: Refere-se a buscar no futuro uma visão instigante e gerar nos outros uma visão comum, evocando aspirações compartilhadas;

- Questionar o processo: Envolve a mudança de *status quo* através do questionamento. Para isso, é necessário buscar oportunidades, tomando a iniciativa de olhar para fora em busca de soluções e melhorias inovadoras. Para isso, é necessário estar aberto aos riscos e erros;

- Capacitar os outros para a ação: O líder deve estimular a colaboração, confiança e o bom relacionamento entre a equipe. Para tanto, deve estimular a segurança e o engajamento não somente da equipe, mas de todos os envolvidos da tarefa ou projeto. Estimular o outro, dando-lhe crédito e confiança gera no outro maior vontade para o esforço e a superação de expectativas

- Animar o coração: Relaciona-se com a persistência e força para não desistir frente às dificuldades, além de demonstrar reconhecimento pelas contribuições e excelência individual ou grupal, bem como celebrar vitórias e valores.

Ainda voltando-se à visão sobre liderança e capacidade de adaptar-se às mudanças, pode-se citar Charam, Drotter e Noel (2012), que afirmam que os modelos de lideranças definidos pelas organizações devem ser capazes de redefinir continuamente os papéis em resposta a mudanças no ambiente. Fatores como colaboração e inclusão devem ser estimulados ao se definir como o trabalho do líder deve ocorrer.

2.2.1 Impacto da Liderança no Engajamento e Retenção de Talentos

O papel do líder no engajamento e na retenção de talentos é inegável. São diversas as teorias que defendem que o líder, através de suas ações, é capaz de manter talentos motivados e, inclusive, reverter decisões de saída das organizações.

Wheatley (2006) comenta que comprometimento e lealdade são essenciais nas relações humanas e de trabalho e que um grande dilema nas organizações é trabalhar a lealdade das pessoas através de uma forma flexível de trabalho. Para a autora, esse é um dilema para o qual líderes deveriam buscar respostas criativas. Além disso, reforça que as organizações em que as pessoas gostam de trabalhar são aquelas que possuem um senso de identidade e propósito e, neste contexto, o papel da liderança é fundamental.

Conforme colocado acima, Posner e Kouzes (2013) referem-se a cinco práticas que caracterizam bons líderes: Modelar o estilo, inspirar a visão comum, questionar o processo, capacitar os outros para a ação e animar o coração. Segundo os autores, através de uma pesquisa realizada com mais de 2 milhões de pessoas, pode-se provar que o líder que manifesta essas cinco práticas aumenta significativamente o engajamento e o desenvolvimento das pessoas no trabalho. As práticas contribuem para o aumento em fatores como comprometimento, lealdade, motivação, orgulho e produtividade. A pesquisa mostrou que características individuais dos liderados explicam menos de 1% do engajamento e comprometimento, ou seja, estes fatores são explicados pelo comportamento do líder ao aplicar as cinco práticas. Ao fazer isso, os líderes são mais capazes de exercerem influência positiva sobre os outros e a organização.

Posner e Kouzes (2013) conduziram também, uma pesquisa com mais de 100.000 participantes sobre traços, características e atributos que procuram e admiram em líderes. Esta é uma pesquisa que foi iniciada há 30 anos e é atualizada

com frequência. Tal pesquisa apresenta uma lista de 20 características em que os participantes pontuam as que mais valorizam. A data mais atual refere-se a 2012 e é possível comparar o resultado com anos anteriores. O estudo mostra que características como Honesto, Prospectivo, Competente e Inspirador são aquelas que se mantêm constantemente valorizadas ao longo do tempo. Este estudo mostra também que, de nada adianta o líder apresentar as cinco práticas no dia-a-dia se não tiver essas quatro características, que são fundamentais para gerar credibilidade na equipe. Sem estas características, mesmo que o líder conduza as cinco práticas, o engajamento é enfraquecido.

Silva (2006) discorre sobre o que retém ou não os talentos nas empresas. Para o autor, muitas vezes as pessoas deixam as organizações por motivos errados: assumem responsabilidades ou funções para as quais não estão preparadas ou que não se identificam e confundem esses fatores com uma falta de motivação ou identificação com a empresa, buscando, assim, outras oportunidades. Segundo o autor, o gestor tem possibilidade de modificar esse cenário, auxiliando o indivíduo a identificar a causa da infelicidade e direcionando-os de forma correta ao que se identificam. Além disso, através do diálogo os gestores podem promover discussões sobre liderança, significado do trabalho e remuneração. O autor defende que, com estas discussões, é possível que o liderado reveja sua vontade de deixar a empresa.

Em relação à retenção de talentos, Kaye e Jordan-Evans (2000) ressaltam que um dos principais desafios da área de recursos humanos em relação ao tema retenção é fazer com que gestores se deem conta do importante papel que eles próprios tem sobre o tema. As autoras reforçam uma pesquisa feita pela *Harvard Management Update*, em que nove de 10 gestores responderam que acreditam que o que faz as pessoas permanecerem na organização é o dinheiro, o que mostra um desalinhamento completo entre o pensamento de tais gestores e o que realmente retém talentos.

O que colaboradores realmente querem para permanecer em uma empresa, segundo estas autoras é: bons gestores, trabalho desafiador e com significado, bem como oportunidade de aprendizado e desenvolvimento. Relacionado a isso, um estudo da Hay Group de 1999 mostra que o último fator que faz as pessoas ficarem na organização é o dinheiro (KAYE e JORDAN-EVANS, 2000).

Para Kaye e Jordan-Evans (2000), os principais fatores de retenção são:

- 1) Crescimento de carreira, aprendizagem e desenvolvimento

- 2) Trabalho motivador e desafiador
- 3) Trabalho com significado, que faz a diferença e é contributivo
- 4) Boas pessoas
- 5) Ser parte de um time
- 6) Bom líder
- 7) Reconhecimento pelo bom trabalho e resultados
- 8) Autonomia e controle sobre o próprio trabalho
- 9) Flexibilidade de horário e em relação ao código de vestimenta
- 10) Salário e benefícios justos

Para as autoras, mesmo que o item “bom líder” tenha aparecido em sexto lugar, todos os demais itens são de responsabilidade da liderança e, como tal, os gestores das organizações precisam se sentir responsáveis por isso para agirem sobre todos os pontos. Os líderes que mais se destacam na retenção de pessoas assumem a responsabilidade do processo e iniciam o cuidado já na seleção de pessoas. Depois disso, trabalham a carreira dos colaboradores e atuam como mentores. Este comportamento do líder faz com que o liderado crie lealdade e queira permanecer, uma vez que vislumbra oportunidade, sente-se desenvolvido e valorizado.

2.2.2 Geração Y e Liderança

Uma pesquisa realizada pela Cia de Talentos em 2009 e trazida por Oliveira (2010) investigou as características que estes jovens esperavam de seus gestores. O resultado destaca: Conhecer o negócio da empresa, oferecer feedback constante, saber definir prioridades, desenvolver profissionais da equipe, respeitar e estimular o talento individual, ser objetivo e claro em suas diretrizes.

Outro ponto importante apresentado por Oliveira (2010) é que, por buscarem o crescimento através do feedback constante, estes jovens chegam às empresas esperando o mesmo comportamento dos gestores. Esta expectativa de receber feedbacks constantes, porém, muitas vezes geram conflitos, uma vez que se deparam com líderes que se desenvolveram na empresa e em suas carreiras sem receber feedbacks e, por isso, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois não acreditam que isso seja essencial para se trabalhar bem.

Meister e Willyerd (2013) trazem em seus estudos uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers com mais de 4270 jovens que traz a expectativa desses jovens, entre outros aspectos, de terem Coaches ou Mentores em seu ambiente de trabalho. Esse resultado está alinhado com a pesquisa de 2016 apresentado pela concorrente Deloitte, em que mostra que programas de Mentoria aumentam significativamente as chances de retenção destes jovens. Isso porque, ao ser um mentor, o líder demonstra ao jovem compreensão e suporte à carreira, bem como melhor identifica oportunidades de progresso e possibilidade de proporcionar cargos de liderança a eles.

Martin, Broadbridge, Maxwell e Odgen, Hurst e Good, e Dwyer apud Santos (2011) trazem alguns desafios para as lideranças em relação à geração Y: Postura individualista, que faz com que os jovens sejam mais fiéis aos próprios interesses do que aos da organização, principalmente quando não percebem alinhamento entre seus valores e os da empresa; desvalorização pela busca do emprego formal; busca pelo reconhecimento e meritocracia; busca de equilíbrio de vida pessoal e profissional, questionamento em relação aos gestores, já que se sentem confortáveis de dialogar, independente da hierarquia; busca de um direcionamento claro e feedback.

Para Santos (2011) é claro que a simples posição hierárquica não garantirá aos gestores que conduzam adequadamente a gestão e retenção da Geração Y. Será necessário aprimoramento de competências de liderança para que melhor conduzam e desenvolvam estes profissionais. Sendo assim, as organizações necessitarão, cada vez mais, criar ações de desenvolvimento não só para os jovens, como também para os gestores destes, além de implementarem ações estratégicas de gestão de pessoas que sejam reconhecidas como legítimas por estes jovens profissionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Entende-se que, para que se atendesse aos objetivos do presente estudo, de compreender o que uma determinada população (geração Y) valoriza em líderes, o método quantitativo apresenta-se como melhor alternativa para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) este método tem como características medir fenômenos, utilizar a estatística, testar hipóteses e realizar análise de causa e efeito. O processo é sequencial, dedutivo, comprobatório e busca analisar a realidade objetiva. Como benefícios, os autores destacam a possibilidade de generalização dos resultados, o controle sobre os fenômenos, precisão, réplica e previsão.

No caso do presente estudo, acredita-se que o método quantitativo proporcionou uma maior perspectiva em relação a um padrão de valores e expectativas que a Geração Y tem em relação a líderes. Além disso, como exposto acima, o método foca-se na objetividade, o que foi importante ao estudo, visto que se buscou uma forma de conhecer os aspectos mencionados excluindo, ou minimizando, questões de subjetividade. O estudo também buscou identificar questões de um grande número de pessoas para, a partir disso, fazerem-se deduções que tornaram possível a compreensão da questão-problema levantada. Relacionado a isso, cita-se Sampieri, Collado e Lucio (2013), que explicam que o método quantitativo tem como meta de pesquisa descrever, explicar e prever fenômenos e gerar ou comprovar teorias, além de possuir uma lógica dedutiva, indo do geral ao particular das leis e teorias de dados.

Conforme coloca Roesch (2010), quando se deseja medir relações entre variáveis ou se avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, ou quando o propósito da pesquisa está relacionado com a exploração de um tema pouco estudado, recomenda-se, preferencialmente, que se use o método quantitativo. Deve-se, então, utilizar a melhor estratégia de controle do delineamento de pesquisa que garanta uma boa interpretação dos resultados.

Para Gil (2010), o propósito das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com o problema, objetivo torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Nesse tipo de pesquisa, considera-se os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, o que tende a tornar seu planejamento bastante flexível.

Semelhante às ideias expostas acima, Sampieri, Collado e Lucio (2013) colocam que os estudos exploratórios são adequados quando se tem o objetivo de examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, ou seja, quando a literatura revela apenas orientações não pesquisadas ou ideias vagamente relacionadas com o problema estudado. Também usa-se o estudo exploratório quando se busca pesquisar temas a partir de novas perspectivas. Estes autores colocam a importância de estudos exploratórios, uma vez que permitem realizar uma pesquisa mais completa relacionada a um contexto particular, estabelecer prioridades para pesquisas futuras, identificar conceitos ou variáveis, entre outros aspectos.

A presente pesquisa teve um caráter exploratório visto que buscou aprofundar teorias e estudos já feitos sobre a geração Y, porém com um foco central, que é a visão de profissionais desta geração em relação a características positivas que eles buscam em líderes. Encontra-se literatura diversificada a respeito das características e expectativas de jovens desta geração, em relação a vários aspectos. Porém, a questão da liderança é um entre tantos aspectos estudados e geralmente citações em relação a este ponto estão inseridas em outros contextos. O presente estudo, ao contrário, pesquisou apenas este ponto para que se possa ampliar o conhecimento sobre o que os jovens da Geração Y valorizam em líderes. A partir desta investigação foi possível desenvolver hipóteses e proposições pertinentes a outras investigações, o que torna o estudo exploratório como o mais adequado.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) falam ainda que os estudos exploratórios poucas vezes são um fim em si mesmo. Geralmente determinam tendências e identificam áreas, contextos e ambientes de situações de estudo. Além disso, “estabelecem o ‘tom’ de pesquisas anteriores mais elaboradas e rigorosas” (p. 101). Relaciona-se a essa ideia o que coloca Roesch (2002), ao descrever que estudos exploratórios são, em sua maioria, fases preliminares de outros estudos com delineamentos mais rigorosos, tais como o analítico/relacional ou estudos de caráter descritivo (ROESCH, 2010).

Gil (2010) explica que, nos estudos exploratórios a coleta de dados pode ocorrer de diferentes maneiras e, por ser flexível, é possível identificar pesquisas

bibliográficas, estudos de caso e levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios.

O presente estudo utilizou o levantamento de campo como base para a coleta de dados. Gil (2010) explica que este tipo de pesquisa é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Através da análise quantitativa obtêm-se conclusões referentes aos dados coletados a partir da busca de informações de um grupo significativos de pessoas que esteja relacionado ao problema estudado.

A maioria dos levantamentos de campo não atinge a todos os integrantes da população estudada, visto que isso só é possível através de censos, em que apenas governos e instituições de amplos recursos possuem permissão e recursos materiais para realizá-los. Geralmente, então, seleciona-se uma amostra significativa do universo que é tomado como objeto de investigação e, a partir da análise estatística dos resultados, a conclusão é projetada para a totalidade do universo (GIL, 2010).

Gil (2010) destaca também algumas vantagens do levantamento de campo. Dentre estas, pode-se destacar: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez na aquisição de informações e quantificação, devido à possibilidade de análise estatística.

Marconi e Lakatos (2010) explicam que a pesquisa de campo é utilizada quando se tem a intenção de buscar informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma hipótese ou resposta que se queira comprovar. Pode-se também, através dela, descobrir-se novos fenômenos ou a relação entre eles.

Ainda para estes autores, a primeira fase da pesquisa de campo é a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, a qual servirá para a compreensão do atual estado em que se encontra o problema, que trabalhos já foram realizados e quais são as opiniões a respeito, além de permitir se estabelecer um modelo teórico inicial de referência. A segunda fase refere-se a determinar que técnicas serão utilizadas para a coleta de dados e determinação da amostra.

Segundo Roesch (2010), na pesquisa quantitativa os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. Primeiramente, deve-se coletar os dados para, posteriormente, analisá-los.

3.2 Sujeitos de Pesquisa

A presente pesquisa focou-se em jovens pertencentes à geração Y, nascidos entre 1980 e 1999, segundo a delimitação de datas expostas por Oliveira (2010). Ou seja, em 2016, os participantes tem entre 17 e 36 anos. Além disso, os jovens devem ter ensino superior completo ou em andamento e terem um ano de experiência profissional em empresas privadas, podendo ser estágios ou trabalhos efetivos (CLT). Devem também estar trabalhando no momento da pesquisa ou estarem fora de uma empresa privada há, no máximo, um ano.

3.3 Técnica para coleta de dados

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o método quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses e baseia-se na medição numérica e análise estatística para que teorias sejam comprovadas e padrões sejam estabelecidos. Para os autores, a coleta, neste método, baseia-se em instrumentos padronizados. Os dados, por sua vez, são obtidos através de observação, medição e documentação de medições.

Os instrumentos utilizados no método quantitativo devem ser aqueles que já se mostraram válidos e confiáveis em estudos anteriores ou também novos instrumentos criados com base na literatura estudada, testados e ajustados. Os itens a serem estudados ou perguntas devem ser específicos e com respostas predeterminadas (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013).

Para Roesch (2010) e Gil (2010) uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados é o questionário, o qual foi utilizado no presente estudo. Gil (2010) explica que, como uma técnica de interrogação, o questionário proporciona a obtenção de dados através do ponto de vista do pesquisado e mostra-se bastante útil para compreender o que o pesquisado sabe, crê, espera, sente, deseja, fez, pretende fazer ou faz e busca explicações ou razões para estes pontos. Além disso, o autor comenta que esta técnica não exige treinamento pessoal e garante o anonimato, o que pode ser visto como uma vantagem.

Roesch (2010) destaca que o questionário não é apenas um conjunto de questões listadas sem reflexão. É, sim, um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para um melhor resultado, a elaboração do questionário envolve certo esforço intelectual anterior de planejamento. Deve-se elaborar uma lista de variáveis a serem medidas, e a maneira como serão operacionalizadas (através de escalas, questões abertas, questões fechadas, etc.).

O questionário do presente estudo (ANEXO A) foi organizado em nove categorias, sendo:

- 1) Perguntas para levantamento de perfil
- 2) Estilos de Liderança
- 3) Retenção, recompensa e salário
- 4) Feedback
- 5) Valores pessoais X valores do líder
- 6) Desafios
- 7) Qualidade de vida
- 8) Flexibilidade, formalidade e hierarquia
- 9) Perguntas gerais finais

Cabe ressaltar que as perguntas de levantamento de perfil tiveram por objetivo averiguar se os participantes estavam dentro dos critérios destacados como necessários para os sujeitos da pesquisa. A partir das respostas das questões de levantamento de perfil, ao serem identificados participantes fora destes critérios, tal questionário foi desconsiderado para o levantamento dos resultados.

Para Marconi e Lakatos (2010), o pesquisador deve conhecer muito bem o tema a ser pesquisado, para que assim tenha condições de elaborar um instrumento preciso, tentando garantir a eficácia e qualidade do mesmo. As autoras comentam também que, durante a organização do questionário, o pesquisador deverá dividir o assunto em temas e, a partir disso, elaborar entre 2 a 3 perguntas para cada tema, tomando-se o cuidado para que não fique curto ou longo demais, sendo o ideal entre 20 a 30 perguntas. Além disso, os temas escolhidos devem ter relação com os objetivos geral e específico.

O presente questionário teve, no geral, de duas a três questões e um total de 28 questões. Estas são, em sua maioria, fechadas, de escolha forçada ou escalas. As duas últimas questões são abertas, para que fosse possível buscar dados que, eventualmente, não tenham sido cobertos com as questões fechadas.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), os questionários podem ser autoadministrados ou realizados através de entrevistas. A *entrevista* ocorre quando uma pessoa qualificada (entrevistador) aplica o questionário. *Autoadministrado* é quando a ferramenta é oferecida diretamente aos participantes, não há intermédio e as respostas são marcadas diretamente por estes. Nesta forma, o questionário pode ser aplicado de forma individual, grupal ou por envio (correio tradicional ou eletrônico, e-mail, página web ou blog).

O questionário do presente estudo, após elaborado em um sistema online de pesquisas (Survey Monkey), foi enviado por e-mail a algumas pessoas e também disponibilizado no site de relacionamento profissional *LinkedIn* e no site de relacionamento *Facebook*. Porém, antes da aplicação e distribuição definitiva do instrumento, foi feita uma etapa de pré-teste, em que se enviou o mesmo a 10 pessoas, aproximadamente, para que se buscasse compreender se o questionário estava adequado. Roesch (2010) diz que todos os autores recomendam a etapa de pré-teste ou pesquisa-piloto antes da aplicação definitiva de um questionário. Esta etapa permite ao pesquisador verificar se as questões são de fácil compreensão, se o tempo para se responder está adequado, se há sequência nas questões, se existem questões sensíveis e, inclusive, se há condições de analisar os dados e se os resultados tem sentido.

Após a aplicação e breve averiguação das respostas desses 10 participantes, bem como de seus eventuais feedbacks sobre o questionário, este foi, então, ajustado minimamente e distribuído ao restante dos participantes, utilizando-se os meios eletrônicos e sites, conforme descrito acima.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que, no enfoque quantitativo, a finalidade da análise dos dados é descrever variáveis e explicar suas mudanças e movimentos. A análise tem como características ser sistemática, com intensa utilização de estatística, ser baseada em variáveis, ser impessoal e ocorrer posteriormente à coleta de dados.

Uma vez coletados os dados numéricos, estes devem ser transferidos a uma matriz e analisados mediante procedimentos estatísticos. Além disso, a análise é neutra, sem interferência do pesquisador, o qual não deve incluir aspectos de sua

experiência prévia e antecedentes na análise. A análise de dados, no método quantitativo, tem como principais critérios a objetividade, rigor, confiabilidade e validade (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013).

Roesch (2010) também explica que normalmente os dados são submetidos à análise estatística na pesquisa quantitativa. Essa análise poderá ser feita com a ajuda de computadores e, quando o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, pode-se utilizar uma planilha para que se decodifique manualmente os dados.

Para Oppenheim apud Roesch (2010), a análise de dados quantitativa geralmente segue os seguintes estágios:

- 1) Análise univariada: Análise de frequência de cada questão pesquisada, a qual permite comparar as características da amostra com as da população ou, ainda, permite verificar se o número de informações levantadas está suficiente para a análise de subgrupos para que se possa efetuar comparações entre os grupos.
- 2) Análise bivariada: inclui tabulações cruzadas e possibilita calcular diferentes medidas de associação entre as variáveis.
- 3) Análise multivariada: busca estabelecer relações entre as variáveis do estudo. Geralmente o plano para esta análise é feito antes de se coletar os dados.
- 4) Análise de subgrupos: quando se deseja levantar novas questões de pesquisa e surge após os principais resultados da pesquisa terem sido tabulados

Ainda para Roesch (2010), o tratamento estatístico poderá ocorrer de duas formas: *escala intervalar*, quando os dados são expressos em números (por exemplo, salários de uma empresa) e, assim, torna-se possível utilizar técnicas estatística tais como média, desvio-padrão, variância, etc., e *nominal*, quando os dados não podem ser somados ou multiplicados, mas é possível se verificar a frequência e calcular percentagens de categorias ou subgrupo. A análise nominal pode também ser chamada de categórica e, a partir dela, é possível comparar subamostras.

3.5 Limitações do Estudo

Para Gil (2010), os estudos de levantamento de campo possuem algumas desvantagens que podem trazer limitações à pesquisa. Destaca-se: a ênfase em aspectos perceptivos (embora haja maneiras de minimizar esse ponto), pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que a aplicação de questionário na pesquisa de levantamento de dados faz com que nunca se possa ter absoluta sobre quem respondeu ao questionário. Além disso, a ausência de um entrevistador impede a garantia de sinceridade nas respostas.

Além das questões expostas pelos autores, considera-se também a questão matemática, uma vez que a análise será estatística. Como já visto, esta forma de análise possui vantagens e facilidades, entretanto, não há maneira de aumentar a profundidade, para melhor compreensão dos fenômenos pesquisados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E/OU DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos através da aplicação do questionário da presente pesquisa. A análise foi subdividida por oito categorias, de acordo com os assuntos levantados na revisão bibliográfica e, conseqüentemente, na estruturação do questionário. Abaixo são listadas tais categorias e os objetivos de cada uma:

- **Estilo de Liderança:** Explorar qual o estilo é percebido pela Geração Y como o melhor, baseado nas descrições de estilo de liderança citado por Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011), bem como os estilos transacional, transformacional e empoderador;
- **Retenção, Recompensa e Salário:** Compreender quais os fatores de retenção e recompensa são prioritários e preteridos, na visão dos participantes;
- **Feedback:** Compreender qual a frequência ideal de feedbacks na visão dos respondentes, bem como a pauta que entendem ser importante em uma reunião de feedback;
- **Valores do Líder X Valores Pessoais:** Identificar o quanto é importante existir alinhamento de valores entre líder e liderado e o quanto este alinhamento impacta na motivação do funcionário da geração Y;
- **Desafios:** Compreender que desafios são considerados mais interessantes na visão dos participantes e o impacto destes na motivação;
- **Qualidade de Vida:** Levantar que fatores de qualidade de vida são considerados mais e menos importantes para os participantes e o quanto esta categoria tem influência na motivação;
- **Flexibilidade, Formalidade e Hierarquia:** Analisar a adaptação dos participantes em relação a ambientes formais e de baixa flexibilidade e a opinião dos mesmos em relação a ambientes assim estruturados
- **Resultados gerais:** Apresentar informações levantadas em questões que buscaram a opinião dos participantes a respeito de diversos itens presentes em todas as categorias.

Antes da apresentação das categorias, porém, serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos respondentes.

4.1 Perfil dos participantes

A aplicação do questionário resultou em 204 respondentes, entretanto, as respostas de 12 participantes foram excluídas da análise por não se enquadrarem no perfil considerado válido para o presente estudo: um por nunca ter trabalho em empresa privada; 10 participantes por estarem fora de empresa privada há mais de um ano e um participante por ter menos de um ano de experiência profissional em empresa privada. Dessa forma, toda a análise que será apresentada a seguir foi feita em cima de 192 respondentes válidos.

Um das questões solicitou que os participantes especificassem qual a sua faixa de idade. O objetivo desta divisão foi proporcionar a possibilidade de analisar, posteriormente, se há diferenças significativas entre integrantes da geração Y em diferentes faixas etárias. O resultado mostra que 7% estão na faixa de 17 a 22 anos, 34% tem entre 23 e 29 anos e 59% tem entre 30 e 36 anos.

Em relação ao gênero, a grande maioria dos participantes é do público feminino, o qual representa 70% da amostra (134 participantes). O público masculino representou 30% (58 participantes).

Uma das questões buscou analisar se os participantes estão trabalhando atualmente ou há quanto tempo estão fora de empresa privada. O resultado mostra que a grande maioria estava trabalhando na ocasião da pesquisa (94%). Apenas 3% teve sua última experiência num período de até seis meses e, também 3%, entre seis meses e um ano.

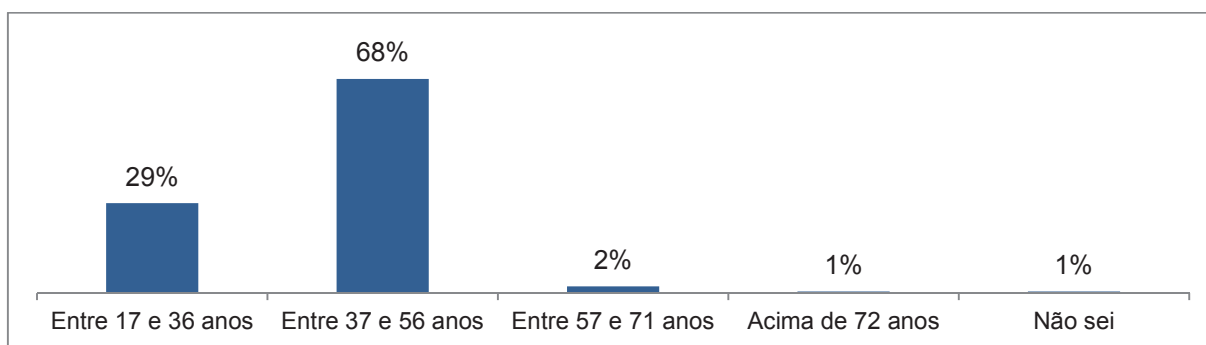
Sobre o tempo de experiência em empresa privada, 77% dos participantes somam mais de seis anos de experiência. Apenas 7% tem entre um a três anos de experiência e 16% afirmaram ter entre três a seis anos de experiência em empresa privada.

Em relação ao grau de escolaridade dos respondentes, 61% afirmaram ter Especialização, Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado completo ou em andamento. 21% estão cursando o nível superior e 18% tem nível superior completo. Este dado mostra uma relação direta com o que traz Matthewman (2012): os jovens da Geração Y foram altamente incentivados pelos pais a terem formação complementar à formação superior.

Foi identificado que 61% dos participantes não ocupam ou ocuparam, em sua última experiência, cargo de liderança, contra 39% que ocupam ou ocuparam. Além

disso, buscou-se identificar também a faixa de idade do último ou atual líder, para se identificar a geração deste. O gráfico a seguir mostra que a grande maioria tem ou teve líderes que são considerados da Geração X (entre 37 e 56 anos).

Gráfico 1 – Faixa de idade do atual ou último líder



Este dado explicita o que traz Mattemmann (2012) e Oliveira (2010), sobre como os indivíduos hoje convivem em suas vidas pessoais e profissionais com pessoas de três a cinco gerações distintas. Na amostra da presente pesquisa, são, pelo menos, quatro gerações coexistindo. Como declarado pelos autores, essa coexistência traz enormes desafios para as empresas e líderes em relação à gestão de pessoas.

A seguir, serão apresentados os resultados referentes a cada categoria estudada.

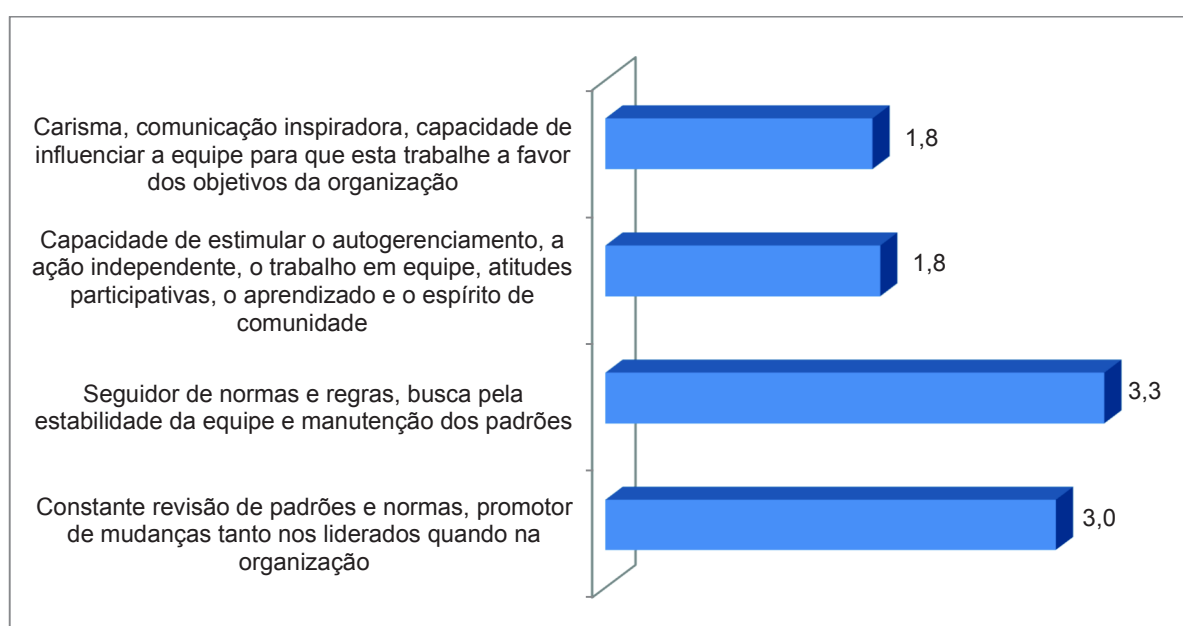
4.2 Estilo de Liderança

A categoria “Estilo de Liderança” buscou explorar qual o estilo é percebido pela Geração Y como o melhor, baseado nas descrições de estilo de liderança citado por Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011), bem como os estilos transacional, transformacional e empoderador. Esta categoria possuiu duas questões que buscavam compreender a preferência dos participantes em relação aos estilos expostos. O participante foi convidado a elencar as alternativas de cada questão de 1 a 4, sendo 1 o estilo que ele considerava o mais importante ou apreciado, no seu ponto de vista, até o 4, que seria o considerado menos importante ou apreciado, na visão dele. A partir da atribuição da escala, calculou-se a média atribuída a cada opção de resposta para se identificar quais respostas tiveram

médias mais baixas (ou seja, consideradas mais importantes na visão dos participantes) e mais altas (alternativas consideradas menos importantes)

O gráfico abaixo detalha os resultados da primeira questão desta categoria. O enunciado pedia que o participante classificasse de 1 a 4, por ordem de prioridade, qual o estilo de liderança escolheria para seu líder, sendo "1" o mais importante na visão dele, "2" o segundo mais importante, e assim por diante, até o "4", que seria o menos importante.

Gráfico 2 – Estilos de liderança preferidos



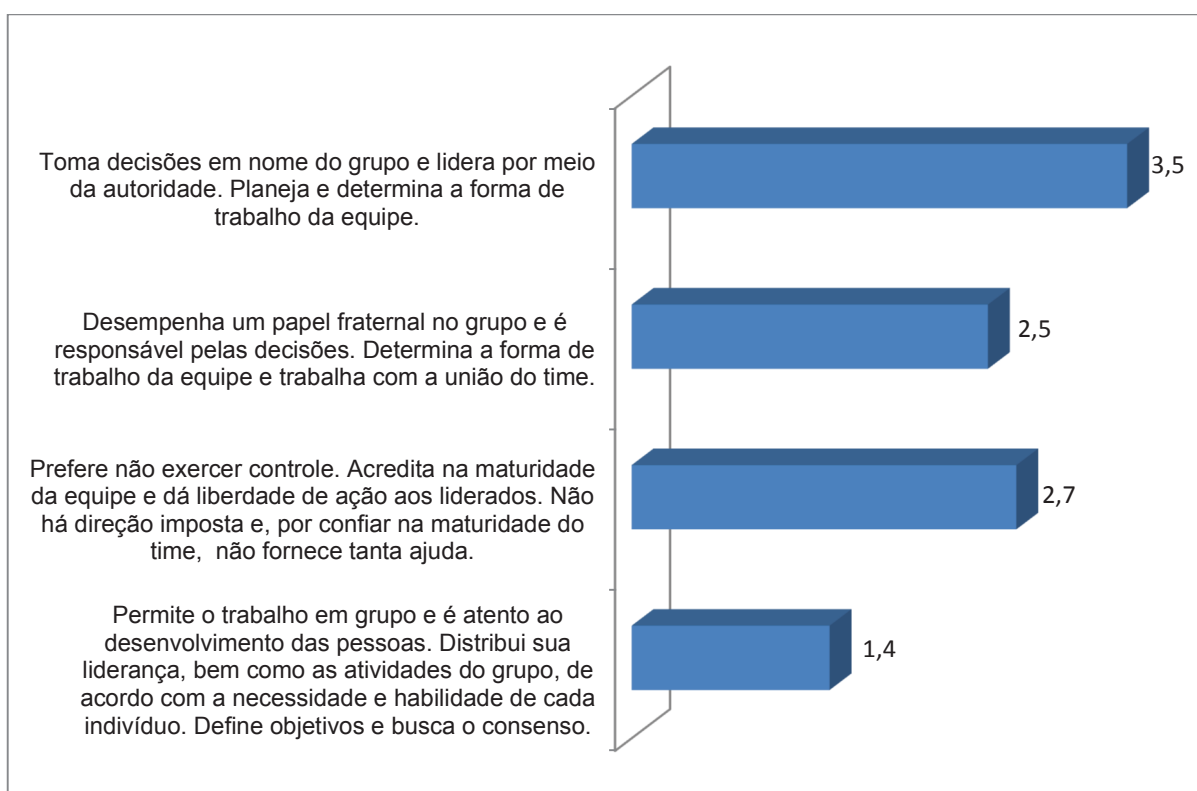
O resultado mostra que os líderes que apresentam um estilo carismático, com comunicação inspiradora, capacidade de influenciar a equipe para que esta trabalhe a favor dos objetivos da organização é o mais prioritário na visão dos participantes, juntamente com o estilo que estimula o autogerenciamento, a ação independente, trabalho em equipe, atitudes participativas, aprendizado e espírito de comunidade. Este resultado está coerente também com as características listadas pelos participantes nas duas últimas questões do questionário (lista completa pode ser consultada no ANEXO B – Características de um bom líder). Muitos mencionaram a boa comunicação, a habilidade em desenvolver pessoas e dar autonomia como características de um bom líder.

Esta questão buscou investigar, principalmente, a relação da percepção dos participantes com os estilos de liderança transformador e empoderador, citado por

Benhossi apud Silva (2006) e também a teoria da liderança transacional, explicitada por Burns apud Benevides (2010). Interessante observar que as duas alternativas que tiveram a preferência dos respondentes é, cada uma, relativa a um dos estilos: Carisma, comunicação inspiradora, capacidade de influenciar a equipe para que trabalhe a favor dos objetivos da organização diz respeito ao líder transformador. Já a capacidade de estimular o autogerenciamento, ação independente e atitudes participativas referem-se ao líder empoderador. A alternativa que trazia o líder como seguidor de normas e regras, busca pela estabilidade e manutenção dos padrões mostrou-se a menos preferida dos respondentes e diz respeito ao líder transacional.

A segunda pergunta da categoria solicitava aos participantes que elencassem, também de 1 a 4, qual estilo de liderança mais aprecia em um líder (nota 1) até aquele que menos aprecia (nota 4) e buscou compreender a relação das respostas com a teoria dos estilos de liderança de Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011), que traz os estilos: Autocrático, Paternalista, Permissivo e Democrático. O resultado encontra-se no gráfico a seguir.

Gráfico 3 – Estilo de liderança mais e menos apreciado



Os resultados mostram o que a média mais baixa (ou seja, o estilo mais apreciado), é o estilo Democrático, que permite o trabalho em grupo e é atento ao desenvolvimento das pessoas, distribui a liderança e as atividades de acordo com as habilidades dos indivíduos, além de definir objetivos e buscar consenso. Por outro lado, tomar decisões em nome do grupo e liderar através da autoridade é o estilo menos apreciado (média mais alta) e diz respeito ao Autocrático. Mais uma vez, há coerência com o que foi listado pelos participantes como piores características que um líder pode ter: o “Autoritarismo” foi a característica mais citada desta lista (ANEXO C – Características menos apreciadas em um líder)

Em nenhuma das perguntas desta categoria foram identificadas diferenças significativas entre gêneros, faixa etária, grau de escolaridade ou entre quem ocupou e quem não ocupou cargo de liderança. Infere-se, então, que seja um resultado válido para todos os respondentes integrantes da geração Y, independente das diferenças de perfil previamente levantadas.

A partir da análise das duas questões (juntamente com características de líderes “bons” e “ruins”, citadas pelos participantes ao final do questionário - ANEXOS B e C), esta categoria traz a conclusão de que os estilos de liderança preferidos e preteridos dos participantes tem relação direta com algumas características da geração Y. O fato da liderança transacional, por exemplo, e o estilo Autocrático serem os menos apreciados, evidencia o fato dos integrantes da geração Y terem desejo pela flexibilidade, informalidade e conveniência, características trazidas por Oliveira (2010).

Já a preferência pelos estilos empoderador, transformador e democrático evidenciam as características dessa geração de valorizar o aprendizado, capacitação e desenvolvimento de novas habilidades (Oliveira, 2010; Meister e Willyerd, 2013). Estes fatores relacionam-se também com o fato do estilo permissivo ter sido um dos menos preferidos, uma vez que este líder não guia ou ajuda e não impõe uma direção, o que contraria as necessidades dessa geração de buscar suporte e apoio, conforme Meister e Willyerd, 2013.

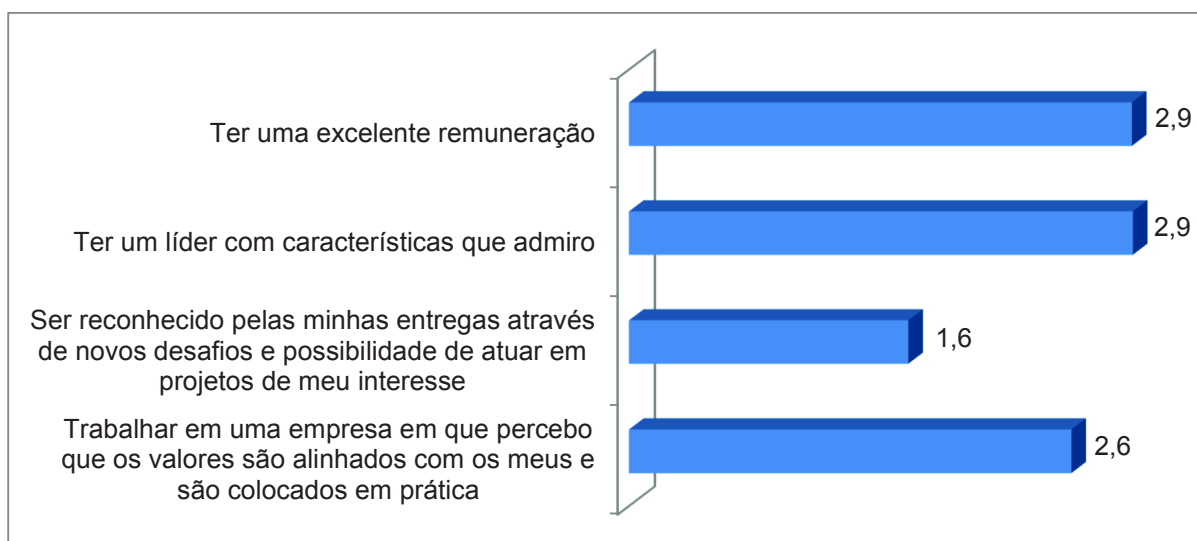
4.3 Retenção, Recompensa e Salário

A segunda categoria estudada diz respeito à visão da Geração Y sobre fatores como retenção, recompensa e salário. Para aprofundar o entendimento a

respeito de tais fatores, foram feitas três perguntas que buscaram identificar o quanto a liderança interfere na retenção destes profissionais, bem como outros fatores, tais como desafios, desenvolvimento e alinhamento de valores. Também se buscou averiguar quais recompensas são preferidas por este público e qual a prioridade é dada ao fator salarial.

A primeira questão solicitava que os participantes enumerassem de 1 a 4 os fatores que mais e menos os motivavam a permanecer em uma empresa. O fator com média mais baixa (1,6 - ou seja, o que mais motiva) é o reconhecimento pelas entregas feitas com sucesso através da possibilidade de assumir novos desafios e possibilidade de atuar em projetos de interesse. O fator remuneração, juntamente com “ter um líder com características que admiro” foram os dois fatores que menos motivam, na visão dos participantes, com média de 2,9. O gráfico abaixo detalha o resultado desta questão.

Gráfico 4 – Fatores que mais e menos motivam a permanecer na empresa



Percebe-se que os respondentes que estão na faixa etária de 17 a 22 anos, a remuneração é o fator menos importante, com média de 3,3, mais alta que as demais faixas etárias. Entre a faixa etária de 23 a 29 anos, o fator “ser reconhecido pelas entregas através de novos desafios” também foi o de média mais baixa (1,7), porém todas as outras opções ficaram com média igual (2,8), o que sugere baixo consenso entre este público sobre o que motiva mais e menos quando o assunto é permanecer em uma empresa.

O público feminino apresentou respostas semelhantes ao apresentado no gráfico acima. Já entre os homens, o fator remuneração e alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização apareceram empatados em segundo lugar, com média de 2,7. O fator com média mais alta (menos motiva) é ter uma liderança que admira.

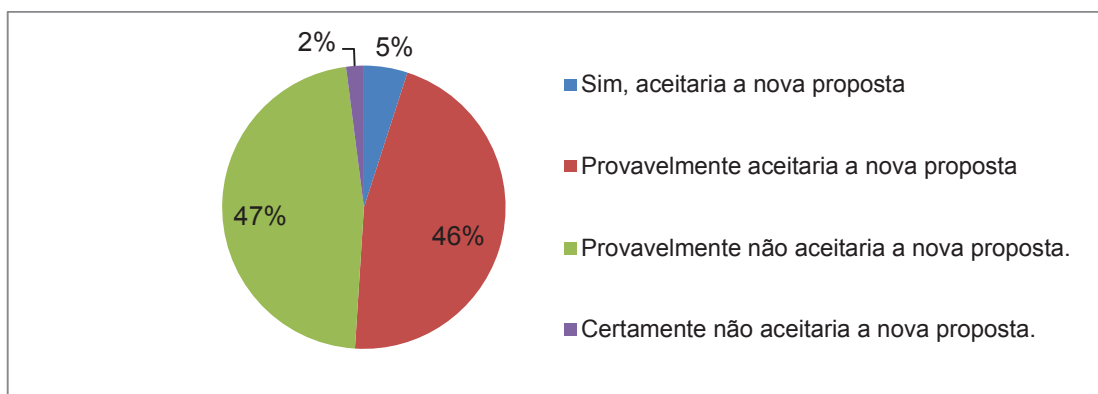
Percebe-se que o resultado desta questão está relacionado ao que trazem Meister e Willyerd (2013) ao colocarem que os jovens da Geração Y querem desenvolver novas habilidades e desenvolverem suas carreiras em seus empregadores. Oliveira (2010) também traz que, uma das grandes expectativas desta geração é se envolver, cada vez mais, com maiores desafios. Este fato pode estar relacionado ao que diz Santos (2011), ao afirmar que estes jovens foram incentivados, desde cedo, pelos seus pais, a lidarem com grandes desafios.

O segundo item considerado mais importante pelos participantes (“trabalhar em uma empresa em que os valores são alinhados com os meus e são colocados em prática”) também se relaciona com o que colocam Broadbridge, Maxwell e Ogden, assim como Hurts e Goos apud Santos (2011) sobre o quanto indivíduos da geração Y se comprometem com uma organização ao perceberem que seus valores e os valores desta estão alinhados.

Além disso, há relação também com a pesquisa das autoras Kaye e Jordan-Evans (2000), que trouxe, por ordem de importância, uma lista com os 10 itens que mais retém profissionais. Nesta lista, o crescimento de carreira, aprendizagem e desenvolvimento, bem como o trabalho desafiador aparecem como os dois primeiros fatores de retenção. Já o fator salarial aparece em último, o que também se aproxima do resultado da presente pesquisa.

A segunda questão desta categoria tinha o seguinte enunciado: Se você tem ou tivesse um emprego em que admira sua liderança e possui um excelente relacionamento com ela/ele, você sairia deste emprego ao receber uma proposta de outra empresa, com remuneração superior à sua, mesmo sem conhecer seu futuro líder e cultura da nova empresa? O resultado pode ser visto no gráfico a seguir.

Gráfico 5 – Aceitação de nova proposta de trabalho



O gráfico deixa clara a divisão de opiniões. Quase metade provavelmente aceitaria e também quase metade provavelmente não aceitaria, o que mostra pouco consenso entre os participantes. Não há diferenças significativas entre homens e mulheres nestas duas opções, porém chama a atenção que a opção “certamente aceitaria” é mais alta na amostra masculina, em que 10% escolheram esta opção, contra apenas 3% das mulheres. O entendimento deste ponto exigiria uma análise mais profunda, mas uma inferência pode estar relacionada a fatores culturais e características masculinas de maior competitividade e status social.

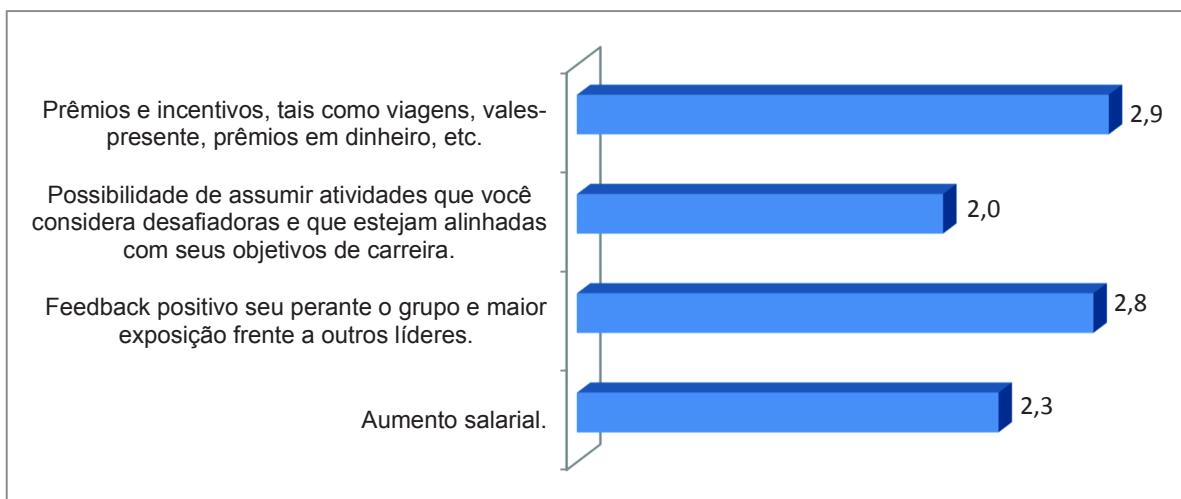
Percebe-se que os participantes não atribuem de forma direta a permanência na organização, à figura de um bom líder. Isso fica claro no resultado da primeira questão, que mostra que “ter um líder com características que admiro” é um dos fatores colocados pelos participantes como o que menos os fazem permanecer em uma empresa. A segunda questão, igualmente, não mostra consenso entre os participantes sobre a influência de ter um bom líder e sua intenção de permanência na empresa.

Cabe aqui voltar ao resultado da pesquisa de Kaye e Jordan-Evans (2000), em que o “bom líder” apareceu em sexto lugar, de uma lista de 10 itens sobre o que retém profissionais. Apesar deste resultado, deve-se considerar, como bem colocado pelas autoras, que embora o líder não tenha sido diretamente mencionado como um fator percebido de alta retenção por profissionais, é ele quem tem responsabilidade perante todos os outros itens.

A terceira questão desta categoria solicitou aos participantes que elencassem de 1 a 4, por ordem de prioridade, os fatores de recompensa que consideram os

mais importantes para eles, sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante. O gráfico abaixo mostra os resultados.

Gráfico 6 - Fatores de recompensa mais e menos importantes



Mais uma vez, o item relacionado a assumir desafios e desenvolvimento de carreira foi priorizado pelos participantes, mostrando alinhamento com a primeira questão da categoria e com a teoria pesquisada. Por outro lado, esta questão traz o fator salarial como o segundo mais importante meio de recompensa na visão dos participantes.

Embora não haja mudança de fator mais e menos importante quando consideramos diferentes perfis dentro da amostra (homens e mulheres, grau de escolaridade, etc), cabe ressaltar que, entre aqueles que ocupam posição de liderança (ou ocuparam na última experiência) a diferença entre o primeiro e o segundo item mais importante aumenta significativamente. Assumir tarefas desafiadoras relacionadas aos objetivos de carreira tem uma média de 1,8, enquanto a questão salarial tem média de 2,5. Uma melhor compreensão dessa diferença exigiria uma análise mais profunda, porém, pode-se fazer algumas inferências. Uma delas é que, por já estarem em posição de liderança, estes profissionais já possuam um nível salarial mais satisfatório, o que talvez desvie um pouco o foco deste fator. Ainda assim, é considerado, também para quem tem este perfil, o segundo fator de recompensa mais importante.

De forma geral, infere-se, então, que, embora a questão salarial não esteja diretamente relacionada com a retenção de profissionais, ainda é uma recompensa

altamente esperada pela geração Y. Oliveira (2010) ao trazer uma pesquisa realizada pela Cia de Talentos, aponta que a geração Y valoriza, entre outros fatores, bons salários e benefícios.

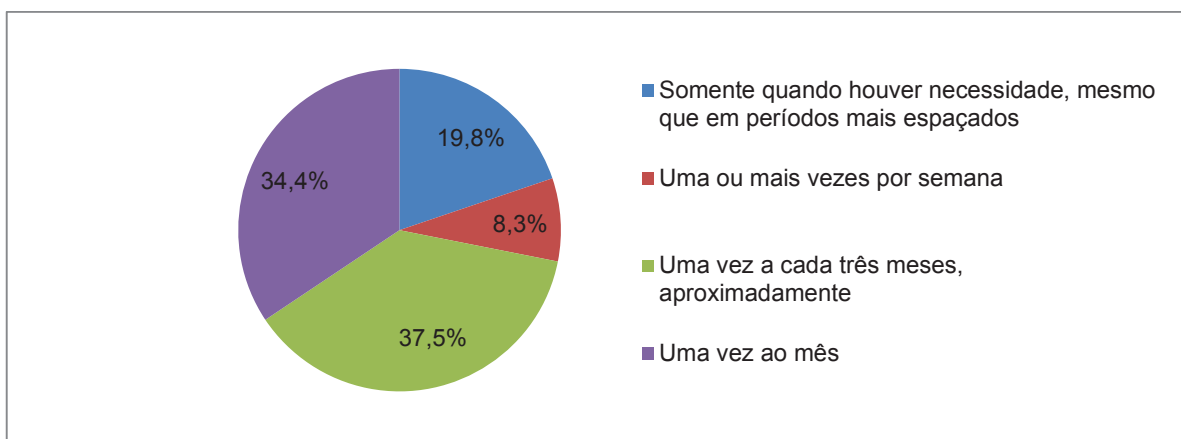
A presente categoria deixa claro, então, que os resultados estão alinhados com o que está presente na literatura sobre o tema. Para os profissionais da Geração Y, estar envolvido com atividades desafiadoras e alinhadas aos interesses de carreira destaca-se como um ponto importante de retenção e recompensa. Fatores como salário e alinhamento de valores entre o profissional e o líder são importantes, porém não tão prioritários quanto o primeiro.

4.4 Feedback

A terceira categoria estudada diz respeito ao Feedback. Visto que a teoria enfatiza bastante que a Geração Y tem necessidade constante de feedback, torna-se importante compreender neste estudo se as respostas dos participantes estão de acordo com estas afirmações ou se há alguma controvérsia. Também procurou-se compreender que tipo de conteúdo/pauta os respondentes entendem como necessários em uma reunião de feedback.

A primeira questão desta categoria buscou investigar qual seria a frequência ideal de recebimento de feedbacks para os participantes. O gráfico abaixo mostra o resultado.

Gráfico 7 - Frequência ideal de Feedback



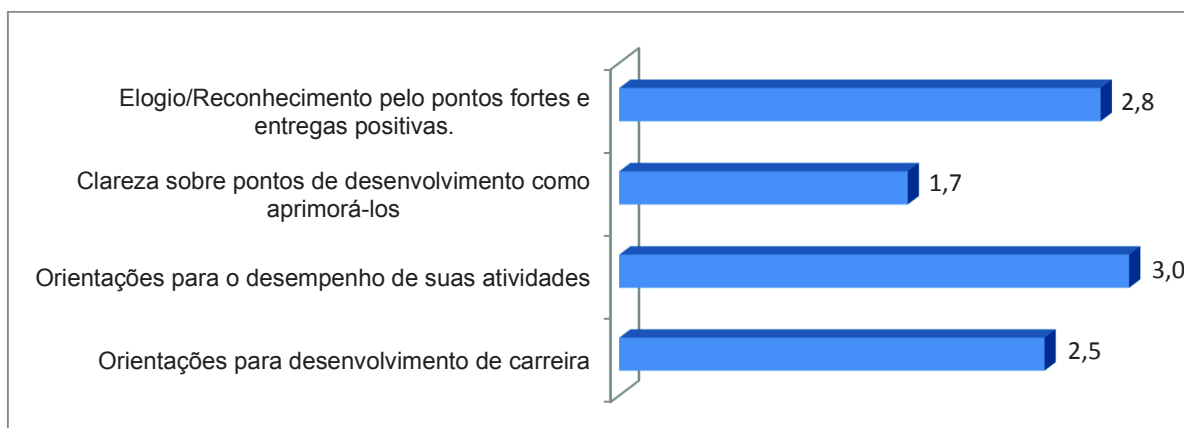
Percebe-se que as opções “uma vez a cada três meses, aproximadamente” e “uma vez ao mês” tem resultados bastante próximos e representam a maioria das respostas. Quase 20% concordam que o feedback deve acontecer somente conforme necessidade, mesmo que em períodos espaçados e apenas 8,3% entendem que deveria ocorrer uma ou mais vezes por semana.

Entre os diferentes perfis, vale ressaltar que homens e mulheres tiveram resultados praticamente iguais. Já para diferentes níveis de escolaridade, há diferenças interessantes de resultados. Entre aqueles que tem nível de Especialização/Pós-Graduação em andamento ou completo, 40% acreditam que a frequência ideal é uma vez a cada três meses, contra 28% que creem que o ideal seria uma vez ao mês e 24% acredita que deveria ocorrer somente quando há necessidade. Já entre aqueles que possuem nível superior em andamento, 41% creem que a frequência ideal é uma vez ao mês. Esta também é a opção para 47% dos respondentes de ensino superior completo. A opção “uma vez a cada três meses” é a segunda maior para estes dois últimos públicos, com resultados bastante próximos: 34% entre quem tem nível superior em andamento e 31% entre o nível superior completo. É interessante perceber, então, que para aqueles com formação já mais avançada, provavelmente a intensidade do feedback precise ser inferior àqueles com formação superior completa ou em andamento.

Mattewmann (2012) não fala sobre a frequência ideal de feedback que essa geração espera, porém, coloca que receber retornos constantes se suas lideranças é essencial para que permaneçam motivados. Oliveira (2010) igualmente traz a expectativa de feedback que a Geração Y tem em seu meio profissional e correlaciona esta necessidade com o fato de terem crescido em um ambiente com feedback constante, vindo dos pais e até de jogos eletrônicos.

A segunda pergunta desta categoria pedia aos participantes que elencassem de 1 a 4 qual a pauta de feedback consideram mais importante (sendo “1” a mais importante até “4”, que seria a menos importante). O gráfico abaixo mostra o resultado desta questão:

Gráfico 8 - Pautas de feedback



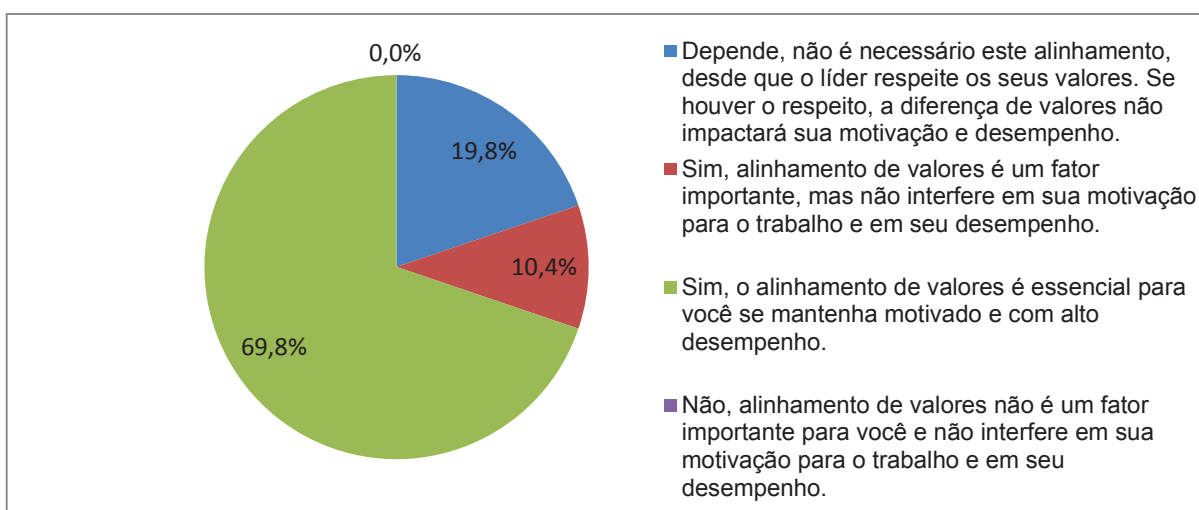
Nesta questão não se identificou diferenças de percepções entre os diferentes perfis estudados. Para todos, então, percebe-se que a clareza sobre pontos de desenvolvimento e como aprimorá-los é a pauta mais importante para os respondentes (média de 1,7). A segunda pauta mais importante foi “orientação para o desenvolvimento de carreira”, com média de 2,5. Aqui é importante voltar à pesquisa da Cia de Talentos, citada por Oliveira (2010), que ressalta que entre as características que os jovens esperam de seus líderes, uma delas é ser claro e objetivo em suas diretrizes e outra se refere a desenvolver os profissionais da equipe. Percebe-se, assim, que ambas, estão em consonância com a presente pesquisa. Além disso, Meister e Willyerd (2013), ao trazerem sobre uma pesquisa conduzida pela PricewaterhouseCoopers com mais de 4.270 jovens, ressaltam o quanto eles valorizam líderes coachs ou mentores, uma vez que estes podem ajudá-los e prestar suporte ao desenvolvimento de carreira.

Além das duas questões da categoria, cabe ressaltar que “dar feedback” foi citado de forma recorrente pelos respondentes na penúltima questão do questionário, que pedia que descrevessem três características de um bom líder (ANEXO B). Portanto, embora a teoria não especifique qual a frequência ideal para receber feedback na perspectiva de jovens da Geração Y, bem como não detalha a pauta ideal deste tipo de ação, os resultados das questões da categoria, conforme já explanados acima, mostram alinhamento sobre o que é trazido pela teoria e o que os respondentes apresentaram na presente pesquisa em relação ao feedback.

4.5 Valores do Líder X Valores pessoais

Esta categoria da pesquisa também possuiu duas questões e buscou compreender o quanto é importante existir alinhamento de valores entre líder e liderado e o quanto este alinhamento impacta na motivação do funcionário da geração Y. Na primeira questão, por exemplo, os participantes foram convidados a lembrarem de situações em que havia alinhamento de valores entre ele e seu líder e também situações em que os valores estavam desalinhados. Em seguida, eram questionados sobre o quanto o alinhamento de valores impacta em suas motivações. O gráfico abaixo mostra o resultado:

Gráfico 9 - Impacto alinhamento valores líder e liderado sob a motivação



O resultado esclarece que a grande maioria dos participantes veem o alinhamento de valores como essencial para que se mantenham motivados. As mulheres percebem essa importância ainda mais que os homens. Enquanto 72% delas escolheram esta resposta para esta questão, 65% dos homens trouxeram o alinhamento de valores como essencial para a manutenção da motivação. A opção “sim, alinhamento de valores é um fator importante, mas não interfere em sua motivação para o trabalho e em seu desempenho” foi escolhida por menos de 9% das mulheres e, entre os homens, teve um índice de resposta de quase 14%.

Ainda assim, embora aparentemente o alinhamento de valores seja ainda mais importante para as mulheres, os homens, em sua maioria, também consideram este fator como importante para sua motivação. Nos demais diferentes perfis

pesquisados, não há diferenças significativas entre os respondentes. Importante ressaltar também que nenhum participante escolheu a alternativa que dizia que alinhamento de valores não é importante e não interfere em suas motivações.

A segunda pergunta desta categoria buscou identificar qual seria a possível ação dos participantes caso eles identificassem desalinhamento de valores entre eles e seus gestores. 58,3% responderam que continuariam em seus trabalhos até encontrarem outra oportunidade em outra equipe ou fora da empresa. Já 31,3% disseram que tentariam administrar essa diferença para tentar evitar sair da equipe ou empresa. 6,8% disseram que tentariam sair da empresa imediatamente, mesmo sem ter outra oportunidade em vista, ou procuraria imediatamente trabalhar em outra equipe ou com outro líder e 3,6% colocaram que não veem a diferença de valores como um fator que os faria buscar outra oportunidade em outra equipe ou empresa.

Os resultados de ambas as questões explicitam o que traz Kupperschmidt apud Nardi (2013) de que os valores, preferências e comportamentos compartilhados por pessoas de uma mesma geração tendem a influenciar aspectos de suas vidas, como, por exemplo, a relação com autoridades e organizações. Fica claro, a partir da análise dos resultados, que, de forma geral, os participantes, pertencentes à geração Y, tem uma perspectiva semelhante sobre a importância do alinhamento de valores entre eles e seus líderes.

Martin, Broadbridge, Maxwell e Odgen, bem como Hurst e Good e também Dwyer apud Santos (2011) trazem que, devido à postura individualista, os jovens da geração Y são mais fiéis aos próprios interesses do que os da organização e esta postura se intensifica quando eles percebem desalinhamento entre seus valores e da empresa. Além disso, estes autores comentam ainda que, ao perceberem o desalinhamento de valores, estes jovens não tem dificuldades em buscar outro local de trabalho. Esta postura, segundo os autores, torna este fato um grande desafio de gestão para as lideranças.

Embora a maioria dos respondentes (58,3%) tenha afirmado que buscaria outra oportunidade de trabalho fora da empresa ou em outra equipe, vale aqui ressaltar que 31,3% (60 participantes), ou seja, uma parcela significativa, coloca que tentaria administrar a diferença de valores para não sair da equipe ou da empresa. Quando se olha cada faixa de idade, percebe-se que essa tentativa é ainda maior entre quem tem de 23 a 29 anos (39,3% escolheram esta alternativa). Este fato explicita que, embora o resultado mostre alinhamento entre a teoria e a presente pesquisa,

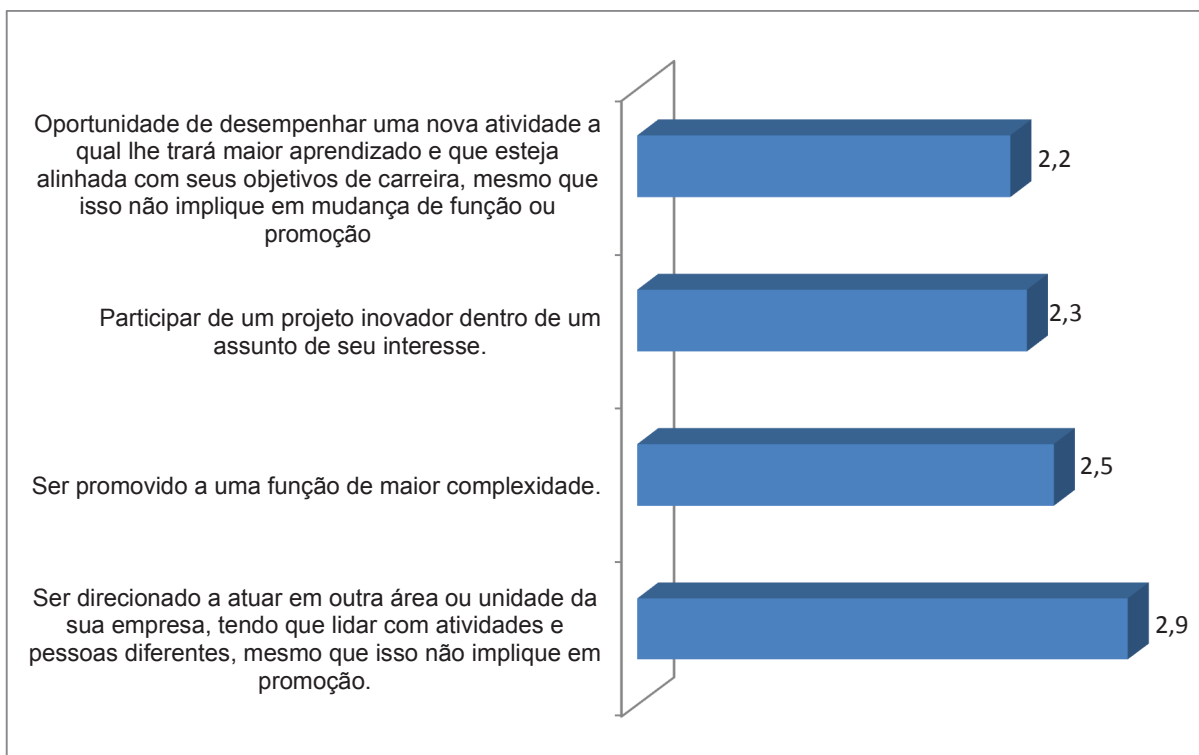
não há unanimidade e muitos dos participantes contrariam o que traz a literatura. A partir da presente pesquisa não é possível analisar com maior profundidade as razões destas respostas, porém este é um ponto interessante de ser melhor estudado para que se obtenha maior compreensão sobre as expectativas da geração Y em relação ao alinhamento de valores com seus líderes e empresas.

4.6 Desafios

A categoria “desafios” buscou compreender, a partir de duas questões, que tipo de desafios são considerados mais interessantes na visão dos participantes e o impacto destes na motivação.

A primeira questão desta categoria pedia aos participantes que elencassem de 1 a 4, por ordem de prioridade (sendo “1” a alternativa mais importante até “4”, a menos importante), quais alternativas eram consideradas por eles mais e menos desafiadoras. Os resultados podem ser vistos no gráfico a seguir:

Gráfico 10 - Fatores mais e menos desafiadores



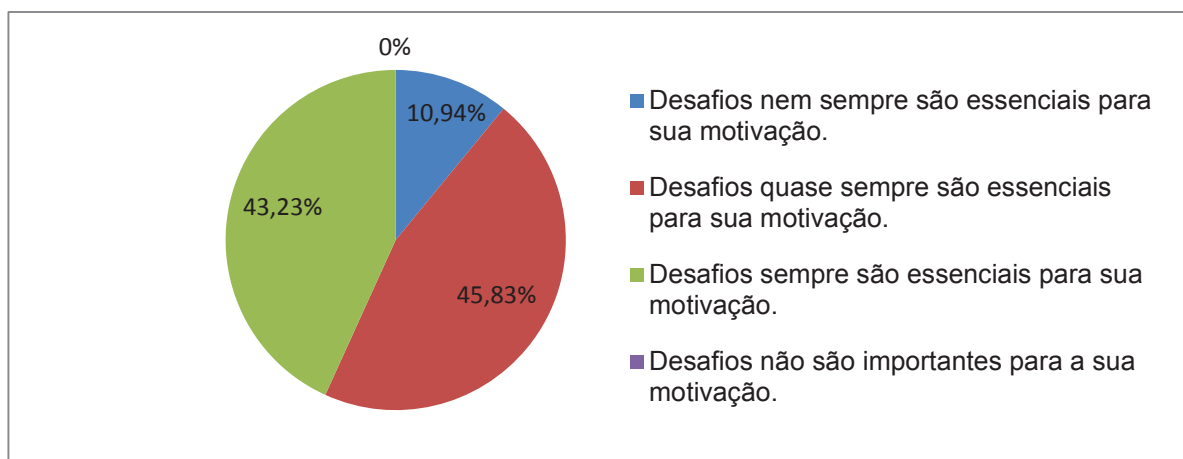
Como é possível observar, as médias das alternativas desta questão ficaram muito próximas, principalmente as três primeiras. Ainda assim, vê-se que a possibilidade de desempenhar uma nova atividade que esteja atrelada aos objetivos de carreira, mesmo que isso não implique em mudança de função ou promoção, é a prioritária na visão dos participantes (média 2,2). Em seguida, com média muito próxima (2,3), destaca-se a alternativa “participar de um projeto inovador dentro de um assunto de seu interesse” e, em terceiro lugar, com 2,5 de média, “ser promovido a uma função de maior complexidade”.

Esta questão teve pequenas variações quando se analisa diferentes perfis. As mulheres seguiram o padrão geral, enquanto para os homens, por exemplo, “participar de um projeto inovador” é um pouco mais importante (média de 2,1) do que a primeira alternativa (“possibilidade de desempenhar uma nova atividade”, média de 2,3). Já entre aqueles quem tem ensino superior completo, a alternativa “participar de um projeto inovador” e “ser promovido” estão empatadas em primeiro lugar, com médias de 2,4. Percebe-se, porém, que a alternativa “ser direcionado a atuar em outra área da empresa, com atividades e pessoas diferentes” foi a menos prioritária na visão dos participantes e para todos os tipos de perfis.

Embora haja variações entre o que é mais prioritário, percebe-se que, mais uma vez, os fatores atrelados ao desenvolvimento de carreira e realizar atividades de seu interesse, bem como a percepção de que estão sendo desenvolvidos, são fatores importantes para os participantes. Santos (2011), por exemplo, traz que esta é uma geração que tem ansiedade pelo rápido desenvolvimento e crescimento. Além disso, a variação de perspectivas quanto ao que é mais desafiador pode também ser um reflexo do que traz Matthewmann (2012) ao colocar que indivíduos da geração Y possuem expectativas mais amplas se comparadas com gerações anteriores.

A segunda pergunta da presente categoria questionava os participantes qual o impacto que os desafios, tais como os citados na questão anterior, tem sob suas motivações. O gráfico abaixo mostra o resultado:

Gráfico 11 - Impacto de desafios sob a motivação



A maioria dos participantes acredita que desafios são “quase sempre” essenciais para suas motivações. Porém, esta alternativa está muito próxima do índice de respostas da alternativa que diz que desafios sempre são essenciais para a motivação. Nenhum participante escolheu a alternativa que dizia que desafios não são importantes para a motivação e apenas 10,9% disseram que desafios nem sempre são importantes.

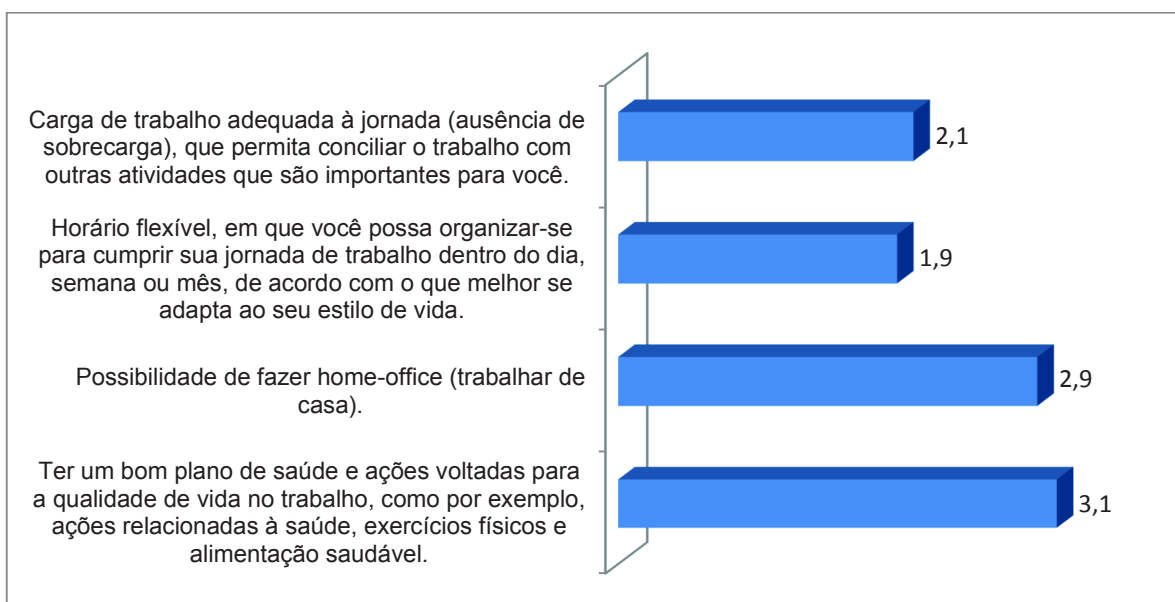
Os resultados de ambas as questões mostra alinhamento entre o que traz a literatura e o que os participantes apresentaram de respostas. Santos (2011) diz que uma das demandas características da geração Y é realizar um trabalho que consideram desafiador. Oliveira (2010) também comenta que, devido à educação e ambiente em que foram criados, os indivíduos da geração Y tem expectativas de resultados rápidos e necessidades de se envolverem, cada vez mais, com desafios maiores.

Esta categoria tende a deixar mais claro o que alguns autores trazem sobre a necessidade que o líder atualmente tem de entender e atuar sobre necessidades individuais. Percebe-se, a partir da análise desta categoria, que públicos diferentes tem também diferentes necessidades quando o assunto é “desafios”. O líder então, deve ter sensibilidade para identificar as necessidades individuais e atuar sobre elas. Esta percepção está alinhada ao que diz Michelman apud Silva (2006), ao colocar que o papel do líder é proporcionar ao indivíduo um trabalho que melhor atente aos seus interesses particulares.

4.7 Qualidade de vida

Esta categoria buscou levantar que fatores de qualidade de vida são considerados mais e menos importantes para os participantes e o quanto esta categoria tem influência na motivação. Para tanto, os participantes responderam a duas questões. A primeira delas destacou alguns fatores de qualidade de vida e pediu que os participantes elencasse-os, de 1 a 4, por ordem de prioridade, quais fatores consideravam mais e menos importantes. Os resultados podem ser verificados no gráfico a seguir.

Gráfico 12 - Fatores de qualidade de vida mais e menos importantes



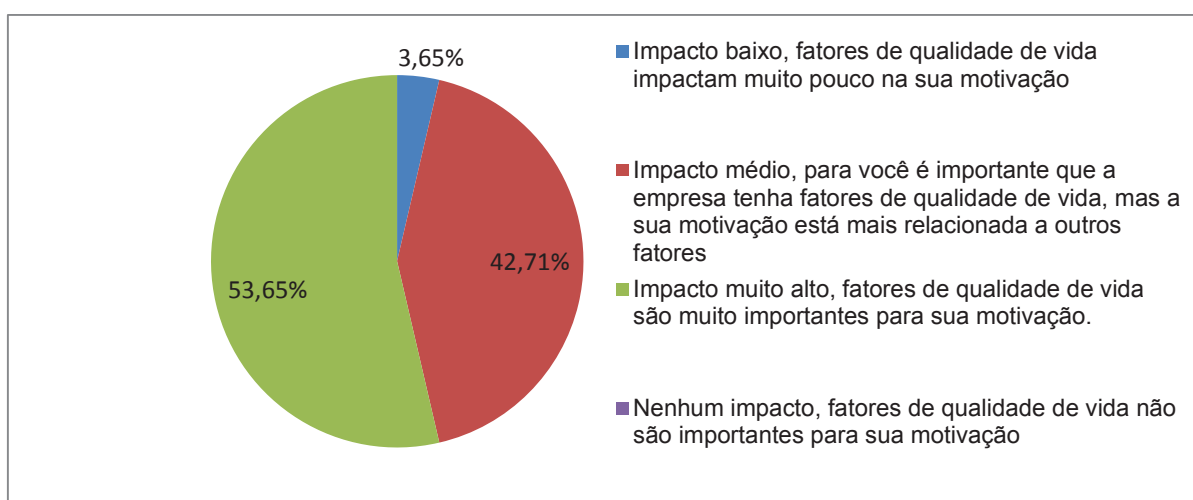
O resultado aponta para o “horário flexível” como o fator prioritário para os participantes, com média de 1,9. Em seguida, a carga de trabalho adequada à jornada (ausência de sobrecarga) aparece como o segundo fator mais importante (média 2,1). Não foram observadas diferenças significativas entre os diferentes perfis da presente pesquisa.

Meister e Willyard (2013) dizem que a geração Y tem a expectativa de misturar as áreas pessoais e profissionais e, portanto, trabalhar quando, onde e como quiser. Esta afirmação relaciona-se e pode ser identificada no fato de que a maioria considera prioritário ter horário flexível (que pode ser relacionado ao “trabalhar quando quiser”). Porém, a opção de fazer home-office (que poderia ser

relacionado ao trabalho “onde e como quiser”) não é tão importante quanto o horário flexível e adequação da carga horária da jornada de trabalho, sendo apenas o terceiro fator mais importante na visão dos participantes.

A segunda questão desta categoria visava identificar o quanto fatores de qualidade de vida, como os citados acima, são importantes para a motivação da geração Y. O gráfico a seguir detalha este resultado:

Gráfico 13 - Impacto de fatores de qualidade de vida sob a motivação



Mais da metade dos respondentes referem que fatores de qualidade de vida tem um alto impacto em suas motivações. Não houve participantes que afirmaram que estes fatores não tem nenhum impacto sob suas motivações e, de forma geral, os diferentes perfis não apresentaram diferenças de opinião nesta questão.

Este resultado mostra-se alinhado ao que a literatura traz sobre a percepção da qualidade de vida pela geração Y. Martin, Broadbridge, Maxwell e Odgen, bem como Hurst e Good e também Dwyer apud Santos (2011), por exemplo, referem-se à busca pelo equilíbrio de vida pessoal e profissional como um dos grandes desafios que as lideranças tem de lidar ao gerenciar pessoas da geração Y.

Os resultados desta categoria mostram que, no geral, esta é uma geração que valoriza fatores de qualidade de vida e estes tem alto impacto sobre suas motivações. Smola e Sutton (2002) explicam que a geração X já se mostrou mais atenta a questões de qualidade de vida do que gerações anteriores e Santos (2011) traz esta questão como ainda mais presente na geração Y, colocando-a como um dos fatores que mais gera apreensão entre gestores de organizações modernas.

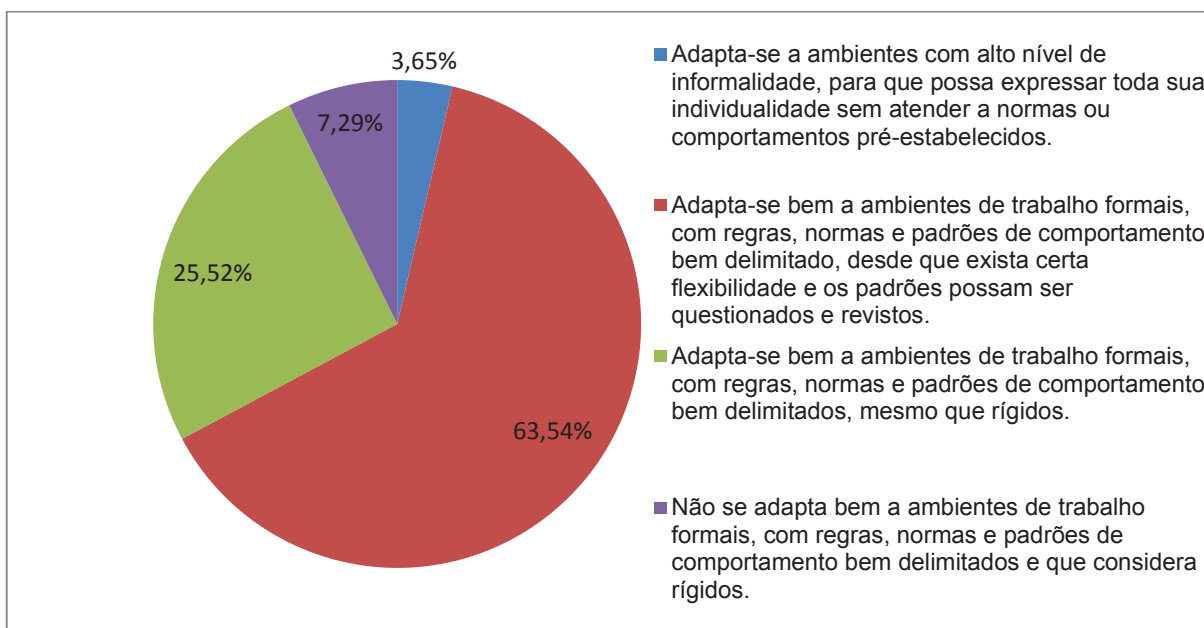
Cabe ressaltar, porém, que 42,7% dos respondentes afirmam que o impacto deste fator sobre sua motivação é médio, o que leva a pensar que, embora esta geração seja atenta ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, outros fatores talvez tenham maior impacto sobre a motivação. Este fato fica também evidenciado na categoria “resultados gerais”, que será apresentado em breve.

4.8 Flexibilidade, Formalidade e Hierarquia

Esta categoria possuiu três questões que tiveram por objetivo analisar a adaptação dos participantes em relação a ambientes formais e de baixa flexibilidade e a opinião dos mesmos em relação a ambientes assim estruturados. Também buscou-se compreender a visão dos jovens sobre questões de hierarquia.

A primeira questão desta categoria solicitou aos participantes que escolhessem a melhor alternativa para o seguinte enunciado: Em relação à formalidade no ambiente de trabalho e delimitação de normas, padrões e regras (relacionadas a comportamento e vestimenta, por exemplo). O gráfico a seguir apresenta os resultados.

Gráfico 14 - Adaptação a ambientes de trabalho formais



A maioria dos participantes diz adaptar-se bem a ambientes formais, com regras, normas e padrões bem definidos, desde de que exista certa flexibilidade e os

padrões possam ser questionados e revistos. Cerca de 25% diz adaptar-se bem a este tipo de ambiente, mesmo que haja rigidez. Ao analisar as diferentes faixas etárias, os jovens de 23 a 29 anos em sua grande maioria (71%) referem adaptar-se bem a ambientes formais, desde que possam questionar e revisar padrões, enquanto apenas 18% deles afirmam adaptarem-se bem a ambientes formais, mesmo que rígidos.

Já a segunda questão investigou a opinião dos participantes em relação a estruturas hierárquicas nas empresas. O gráfico abaixo mostra os resultados:

Gráfico 15 - Opinião sobre estruturas hierárquicas



A grande maioria dos participantes diz adaptar-se a estruturas hierárquicas bem definidas, desde que haja certa flexibilidade nas relações, autonomia para níveis mais baixos e onde apenas decisões de grande impacto passem por cargos de nível elevado. A opção de ambientes organizacionais com pouca hierarquia, que possibilite autonomia e onde o poder de decisão não esteja centralizado em cargos elevados ficou em segundo lugar. Poucos participantes afirmaram que preferem ambientes com hierarquia bem definida, em que a tomada de decisão respeita a hierarquia e somente 1% disseram que preferem ambientes sem hierarquia. Aqui, mais uma vez existe uma diferença para aqueles que estão na faixa etária de 23 a 29 anos: um número maior afirma adaptar-se a estruturas hierárquicas bem

definidas, desde que haja certa flexibilidade e autonomia (74,4%), enquanto menos dizem que preferem ambientes com pouca hierarquia (15,1%).

As duas primeiras questões destas categorias podem ser comparadas com o que trazem alguns autores. Oliveira (2010), por exemplo, diz que um dos estereótipos da geração Y é a informalidade, vista como um desejo de flexibilidade e conveniência, seja pelo modo de se vestir, como também pelo desejo de ambientes de trabalho flexíveis. Além disso, voltando à pesquisa conduzida por Kaye e Jordan-Evans (2000) sobre os principais fatores de retenção, vê-se que um dos fatores mais citado pelos participantes é ter autonomia e controle sobre o próprio trabalho. Em relação à hierarquia, Martin, Broadbridge, Maxwell e Odgen, bem como Hurst e Good e também Dwyer apud Santos (2011), trazem que a percepção de hierarquia para os jovens da geração Y é diferente de outras gerações, uma vez que se sentem confortáveis para questionar gestores e dialogar, independente da hierarquia que exista. Os resultados apresentados nas duas primeiras questões estão próximos ao que trazem os autores, uma vez que se viu que os jovens, apesar de dizerem que se adaptam a ambientes formais e com hierarquia, preferem aqueles em que possam questionar estes padrões e revisá-los, se necessário. Além disso, dizem adaptarem-se a estruturas hierárquicas, desde que possam ter autonomia e algum poder de decisão.

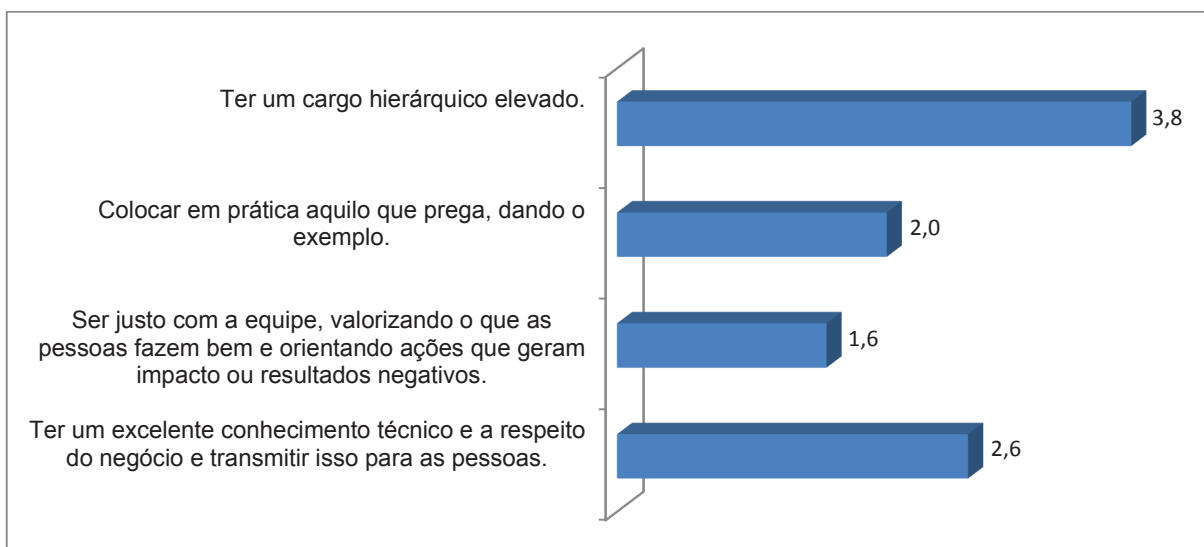
Por outro lado, vê-se muitas vezes na literatura um grande destaque ao estereótipo do jovem da geração Y de busca pela informalidade e ambientes não hierárquicos, o que não se mostrou tão forte assim na presente pesquisa. Embora a tendência seja de um maior questionamento e desejo de autonomia, na segunda questão, por exemplo, apenas 21,3% afirmaram que preferem estruturas com pouca hierarquia e 70,8% dizem adaptar-se a estruturas hierárquicas, desde que haja certa flexibilidade e também autonomia aos níveis mais baixos. Este fato pode demonstrar que a questão da flexibilidade, autonomia e possibilidade de questionamento e revisão de padrões seja mais importante a estes jovens do que a questão hierárquica em si.

Na presente pesquisa, os jovens de 23 a 29 anos tendem a preferir menos os ambientes formais e rígidos e uma maior quantidade afirma adaptar-se àqueles que são formais, desde que permitam questionamento e revisão de padrões. Ou seja, este resultado pode estar mostrando uma tendência da característica de

questionamento de padrões e busca de flexibilidade ser mais forte em uma faixa mais central da geração Y.

A última questão desta categoria solicitava aos participantes para elencar, de 1 a 4, as alternativas que continham fatores que despertam respeito por um líder, sendo 1 o fator que mais causava respeito e 4 o que menos causava. O gráfico a seguir mostra o resultado.

Gráfico 16 - Fatores que transmitem respeito por um líder



O fator “ser justo com a equipe, valorizando o que as pessoas fazem bem e orientando ações que geram impacto ou resultados negativos” é o que mais faz os participantes sentirem respeito por um líder. Em seguida vem o fator de colocar em prática aquilo que pratica. O conhecimento técnico e do negócio é o terceiro fator que mais desperta respeito e, por último, está o fator relacionado ao cargo hierárquico. Não houve diferenças significativas de respostas entre os diferentes perfis estudados.

Percebe-se aqui uma relação com o que já foi apontado nos estilos de liderança citados por Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011). O estilo mais respeitoso é o que aparenta ter características do estilo Democrático (desenvolve e orienta pessoas e é atento às necessidades da equipe) e o estilo Autocrático, relacionado a liderar através da autoridade, é o que menos desperta o respeito. Existe, então, coerência entre as respostas desta questão e o que foi trazido pelos participantes na categoria “Estilos de Liderança”. Além disso, há relação deste

resultado com o que foi trazido na categoria “Feedback”, em que os participantes destacaram como pauta prioritária a clareza sobre os pontos de melhoria. Este resultado também mostra, mais uma vez, o quanto a questão da busca pelo desenvolvimento, suporte, capacitação e inspiração são pontos importantes para quem pertence à geração Y, conforme colocado por Meister e Willyerd (2013).

Em geral esta categoria apresenta, então, que a hierarquia, formalidade e rigidez de normas e padrões são aceitos pelos respondentes, desde que as relações e ambientes não sejam pautados apenas por isso e exista certa flexibilidade e possibilidade de autonomia a níveis mais baixos e possibilidade de revisão e questionamento de padrões. Estes comportamentos da geração Y de perceber o questionamento como algo natural, além da preferência por flexibilidade são, conforme já colocado, citados por diversos autores.

4.9 Resultados gerais

Além das oito categorias destacadas até aqui, a última parte do questionário conteve três questões em que foi possível averiguar uma percepção geral dos participantes sobre os assuntos abordados ao longo da pesquisa. A primeira questão desta última parte listou sete características e/ou ações de líderes no dia a dia e pediu que os participantes elencassem, de 1 a 7 aquelas que consideravam mais e menos importantes para um líder, sendo 1 a mais importante até a 7, que seria a menos importante na visão do respondente. O gráfico a seguir apresenta o resultado:

Gráfico 17 - Ações/características mais e menos importantes de um líder



Mais uma vez, o incentivo ao desenvolvimento e aprendizado é visto como prioritário para os participantes, o que está alinhado com outros resultados já citados anteriormente e também à literatura abordada no presente estudo. O envolvimento em decisões de assuntos que lhes dizem respeito apareceu como o segundo mais importante, seguido de “ser flexível e dar autonomia”. Estas duas alternativas que estão em segundo e terceiro lugar tem bastante relação com o que foi abordado na categoria “Flexibilidade, Formalidade e Hierarquia”, uma vez que, conforme já colocado, os jovens buscam flexibilidade e adaptam-se a ambientes hierárquicos desde que percebam que tem autonomia e poder de decisão, sendo que estas necessidades estão destacadas também na literatura abordada neste estudo.

“Estar aberto a novas ideias e proporcionar mudanças” é colocado em quarto lugar pelos participantes, logo, entende-se que é também algo visto como importante para os respondentes. Mattemmann (2012) coloca que uma das cinco características fundamentais da geração Y é buscar mudanças e adaptar-se rapidamente a estas.

Já fatores como “proporcionar novos desafios”, “dar feedbacks constantes” e “estimular a qualidade de vida” são os fatores menos importantes na visão dos participantes. Entretanto, cabe reforçar que a questão era de escolha forçada e conforme visto em categorias anteriores, relacionadas a cada um destes itens, tais fatores interferem na motivação dos participantes. Assim sendo, é importante que se veja a lista acima como questões de prioridades e se tenha clareza que, apesar do resultado desta questão, infere-se que, caso o líder ignore um desses fatores, poderá acarretar impacto negativo na satisfação, motivação e retenção de um jovem da geração Y.

As duas questões seguintes pediam aos participantes para listarem três principais características de um bom líder de pessoas e três piores características que um líder de pessoas pode ter, respectivamente. As duas tabelas abaixo são complementares e mostram os principais resultados. Nestas, estão listadas as características que tiveram nove ou mais recorrências. As tabelas completas podem ser vistas no ANEXO B - Características de um bom líder e ANEXO C – Características menos apreciadas em um líder.

Tabela 1 - Características recorrentes de um bom líder

Característica	Recorrência
----------------	-------------

Desenvolve pessoas	19
Boa comunicação	16
Dar o exemplo	14
Respeito	13
Ser flexível	13
Ser justo	12
Empatia	10
Ética	10
Bom relacionamento interpessoal	9
Dar autonomia	9
Confia na equipe	9

Tabela 2 - Características menos apreciadas em um líder

Característica	Recorrência
Autoritário	23
Inflexibilidade	19
Não ouvir	15
Arrogante	14
Falta de respeito	12
Centralizador	11
Injustiça	10
Falta de empatia	9

A partir das características mais citadas pelos participantes como sendo de um “bom líder”, percebe-se alinhamento e coerência com o que foi respondido pelos participantes ao longo da pesquisa. A questão do apreço por líderes que desenvolvem a equipe, contribuindo, assim, para o crescimento dos indivíduos apareceu inúmeras vezes como algo importante, conforme já mencionado nas categorias anteriores. Além disso, a clareza em relação às orientações e feedbacks é algo que apenas um bom comunicador poderá fazer. A boa comunicação é também característica do líder transformador, que conforme já visto, é um dos estilos mais admirados pelos participantes. Outras características como ser flexível está relacionada tanto às questões de flexibilidade, que são buscadas pela geração Y como visto anteriormente, quanto com os perfis de liderança preferidos dos participantes.

A terceira característica mais citada do bom líder foi “dar o exemplo”. Segundo Posner e Kouzes (2013), os líderes que “dão o melhor de si” modelam seu estilo, ou seja, devem apresentar um modelo exemplar de comportamento, expressando

valores comuns dos grupos, dando exemplos e alinhando suas ações com os valores comuns.

Por outro lado, entre as características mais citadas como as menos apreciadas em um líder, também se destacam aquelas que já foram colocadas ao longo da pesquisa como fatores que podem causar desmotivação, insatisfação e falta de retenção destes profissionais. Entre elas estão o autoritarismo, inflexibilidade, não ouvir (que pode relacionar-se, por exemplo, ao não envolvimento do profissional nas decisões e ações), centralização (que está entre os estilos de liderança menos admirados), etc.

Os resultados desta categoria reforçam os demais resultados já apresentados anteriormente e também muitas conexões com o que traz a teoria sobre a geração Y e liderança. Além disso, mostra também que, embora existam preferências entre os participantes por algumas características, é importante que o líder esteja atento às necessidades de cada indivíduo, uma vez que cada um deles pode ter necessidades e expectativas próprias. Neste aspecto, destaca-se a importância do líder Democrático, explicitado por Chiavenato apud Alves, Silva et al (2011), uma vez que este é atento a todos os componentes da equipe e distribui sua liderança de acordo com as habilidades de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar características de um bom líder na perspectiva de integrantes da geração Y. Buscou-se analisar o que profissionais desta geração valorizam em termos de liderança e também qual a relação entre liderança e retenção de pessoas para estes indivíduos. Para tanto, 204 pessoas da faixa etária de 17 a 36 anos responderam a um questionário com 28 questões (ANEXO A), o qual englobava categorias relacionadas aos temas estudados. Doze participantes foram desconsiderados para a análise dos resultados por não estarem no perfil considerado válido pelo presente estudo. A amostra teve, então, 192 respondentes válidos, sendo a sua maioria mulheres (70%). A maior parte dos participantes (61%) apresenta alta escolaridade (Especialização, Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado completo ou em andamento) e 77% afirmaram ter mais de seis anos de experiência em empresa privada.

A pesquisa proporcionou uma maior e melhor compreensão sobre a geração Y e o que esta valoriza em termos de liderança. A grande maioria dos resultados mostra uma aproximação entre o que o foi trazido pelos participantes deste estudo e o que traz a teoria sobre a forma de funcionamento, características, expectativas e necessidades desta geração, bem como com relação a teorias de liderança.

Os estilos de liderança preferidos pelos respondentes, por exemplo, apresentam uma relação direta com as características da geração Y. O líder transformador e empoderador, citados por Benhossi apud Silva (2006) relacionam-se às características dessa geração de valorizar o aprendizado, capacitação e desenvolvimento de novas habilidades (Oliveira, 2010; Meister e Willyerd, 2013). Os estilos menos apreciados (transacional, que diz respeito ao líder seguidor de normas e regras e busca pela estabilidade e manutenção dos padrões, e autocrático - liderar através da autoridade), também mostram a relação com as características da geração Y de ter desejo pela flexibilidade, informalidade e conveniência, características trazidas por Oliveira (2010).

Ao buscar se identificar quais fatores mais motivam a geração Y a permanecerem em uma empresa, ficou evidenciado que assumir desafios e participar de atividades alinhadas ao interesse de carreira foram fatores de retenção de grande importância para os respondentes. Estes também afirmaram que a possibilidade de atuar uma nova atividade que traga um novo aprendizado é vista

como o desafio que eles mais apreciam. Além disso, para quase 90% dos respondentes a possibilidade de assumir desafios é considerada sempre ou quase sempre essencial para a manutenção da motivação.

Evidencia-se, então, o que Meister e Willyerd (2013) trazem sobre os jovens da Geração Y quererem desenvolver novas habilidades e desenvolverem suas carreiras, bem como o que traz Oliveira (2010) ao afirmar que uma das grandes expectativas desta geração é se envolver sempre com maiores desafios. Aqui, portanto, já se percebe uma característica que deve ser bastante buscada pelos líderes desta geração: estimular constantemente novos aprendizados, desenvolver os jovens e incentivar a participação em novos desafios.

Também foi possível identificar que o alinhamento de valores entre o profissional da geração Y e seu líder e empresa é importante para esta geração. Além de ter sido citado como o segundo fator que mais faz estes profissionais permanecerem em uma empresa, quase 70% afirmaram que o alinhamento de valores é essencial para que se mantenham motivados e com alto desempenho.

Outro assunto bastante abordado pela literatura em relação à geração estudada está relacionado aos feedbacks. Matthewmann (2012) e Oliveira (2010) colocam que receber retornos constantes de suas lideranças é essencial para que indivíduos da geração Y mantenham-se motivados. Esta pesquisa apontou que para 72% dos respondentes a frequência ideal de recebimento de feedback é uma vez ao mês ou uma vez a cada três meses. Este é um ponto que merece atenção especial de líderes, principalmente daqueles que pertencem a outras gerações e desenvolveram suas carreiras e vida profissional sem tantos feedbacks.

O presente estudo mostrou que os respondentes têm lideranças pertencentes à geração X, baby-boomers e até tradicionalistas. A diversidade geracional faz com que sejam necessários esforços de todos para que as diferenças não sejam barreiras, mas sim, conforme coloca Robbins apud Santos (2012), quando bem administradas, tornem-se fatores de aumento de criatividade e inovação no ambiente de trabalho.

Sobre a questão de ambientes formais, bem como questões de hierarquia, pontos também bastante abordados pela literatura a respeito da geração Y, conclui-se, a partir dos resultados da presente pesquisa, que, ao contrário do que muitas vezes se pensa, a maioria dos jovens participantes não espera ausência de formalidade ou hierarquia em suas empresas. A grande maioria diz adaptar-se a

ambientes estruturados, formais e com padrões bem estabelecidos, bem como a estruturas hierárquicas bem definidas. Entretanto, o que foi apresentado pelos participantes é que eles desejam ter liberdade para questionar e revisar padrões, se necessário, bem como esperam que, apesar da hierarquia, tenham autonomia e certo poder de decisão. Neste ponto, pode-se relacionar este resultado com teorias como a trazida por Martin, Broadbridge, Maxwell e Odgen, bem como Hurst e Good e também Dwyer apud Santos (2011) que apontam que os jovens da geração Y desejam sentir-se confortáveis para questionar e dialogar, independente de questões de hierarquia. Além disso, Kaye e Jordan-Evans (2000) afirmam que um dos principais fatores de retenção que puderam identificar em uma pesquisa conduzidas por elas é a possibilidade de ter autonomia e controle sobre o próprio trabalho. Por fim, relaciona-se também à característica da geração de almejar flexibilidade e conveniência no ambiente de trabalho e nas relações (Oliveira, 2010).

Em relação à qualidade de vida, os fatores citados como prioritários para os respondentes estão relacionados a ter horário flexível e ter uma carga horária de trabalho adequada à jornada (sem sobrecarga). Além disso, pouco mais da metade dos participantes (quase 54%) afirmou que este é um fator que tem alto impacto em sua motivação. Porém, parte significativa da amostra (em torno de 43%) refere que este impacto é médio, o que leva a pensar que, embora este seja um fator importante e que não pode deixar de ser considerado por líderes da geração Y, não aparenta ser o fator mais importante de motivação para estes indivíduos. Como foi possível identificar em questões que analisaram dados gerais, estimular o constante aprendizado e desenvolvimento, ter flexibilidade e dar autonomia, mostrar abertura a novas ideias e mudanças, proporcionar novos desafios, entre outros, na visão dos respondentes são fatores mais prioritários para um líder do que estimular a qualidade de vida, que é visto como o menos prioritário.

Em relação à questão salarial, embora tenha sido citado como um fator importante de recompensa (segundo mais importante na visão dos participantes), é citado como o último fator de retenção. Cabe aqui um olhar atento das lideranças que, muitas vezes, acreditam que o salário é o fator que mais merece atenção. Kaye e Jordan-Evans (2000) já haviam sinalizado sobre esse ponto ao comentar que uma pesquisa feita com gestores mostrou que nove entre 10 deles acreditavam que o dinheiro é o que faz as pessoas permanecerem em uma empresa. Conforme o resultado de pesquisas apresentadas por estas autoras, bem como os resultados

apresentados na presente pesquisa, o fator salarial não é o que mais motiva ou retém profissionais da geração Y.

A partir do presente estudo, fica também evidente o quanto a relação entre o líder e o liderado da geração Y pode fazer a diferença e impactar na motivação, retenção e alto desempenho destes profissionais. A questão do bom relacionamento interpessoal é uma das características do bom líder que mais foi citada pelos participantes (ANEXO B). Esta e outras questões trazidas mostram como esta geração apresenta particularidades quando comparadas a outras gerações, as quais valorizavam aspectos de liderança e carreira bastante diferentes.

Como coloca Wheatley (2006), as últimas décadas trazem a atenção para as necessidades das equipes, onde fatores como criatividade, engajamento e necessidade de interação passam a ser mais evidentes, o que exige um papel diferenciado da liderança. Além disso, características como maior individualismo exigem do líder da geração Y que seja mais atento a necessidades individuais. Os resultados deste estudo mostram que, embora exista relação e similaridade de respostas na maioria das categorias estudadas, algumas apontam para uma maior divisão de opiniões, mesmo que um determinado tipo de comportamento predomine na amostra.

É fato que uma das características desta geração, conforme já colocado anteriormente, diz respeito à adaptação rápida às mudanças. É importante reforçar, então, o que dizem Posner e Kouzes (2013), ao afirmar que a mudança deve ser o campo de atuação do líder atual e que, frente às mudanças de tempo, problemas, pessoas e tecnologias, o que não muda é que, quem está à frente de tudo isso, lidando com todas essas questões, é o líder.

Um ponto importante de ser considerado é que, naturalmente, logo haverá também uma nova geração ingressando no mercado de trabalho. Portanto, recomendam-se pesquisas futuras voltadas para a gestão destas novas gerações, estudos que tenham por objetivo apoiar as empresas a se prepararem para a entrada de destes novos profissionais através da implantação de práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de líderes que atendam às novas necessidades. Se a geração Y representa um grande desafio, novas gerações podem ser ainda mais desafiadoras, uma vez que a velocidade das mudanças e o avanço tecnológico é cada vez maior.

Além disso, por se tratar de uma pesquisa quantitativa, o presente estudo tem limitações naturais relacionadas ao aprofundamento de alguns dados. Percebeu-se, em alguns casos, diferenças entre os perfis estudados. Por exemplo, na questão que avaliava a possível ação dos participantes ao perceberem desalinhamento de valores entre eles e seus gestores, aqueles que estão na faixa etária de 23 a 29 anos (faixa central da geração Y), um número maior de respondentes (40%) em relação às demais faixas estudadas, afirmou que tentaria administrar essa diferença para evitar sair da empresa e/ou equipe. Apesar da maioria ainda dizer que permaneceria apenas até encontrar uma nova oportunidade, o número próximo a 40% que trouxe tal resposta poderia ser melhor estudado, para que se entendesse com maior profundidade suas motivações e forma de pensar.

A partir dos dados levantados e analisados, percebe-se que, assim como visto na literatura e citado no início do presente estudo, a geração Y representa um grande desafio para gestores e empresas. É necessário, então, que líderes busquem, cada vez mais, aprimoramento em competências de lideranças e uma melhor compreensão do funcionamento desta geração, para que, assim, conduzam e melhor desenvolvam estes profissionais, aumentando suas chances de retenção e alavancagem de motivação e desempenho destes indivíduos. Às organizações indica-se uma constante atenção ao desenvolvimento de suas lideranças e implementação de estratégias de gestão de pessoas que sejam reconhecidas e valorizadas por estes profissionais, uma vez que, como já visto, a maior parte da força de trabalho atual é de pessoas pertencentes à geração Y.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes, SILVA, Andressa Hennig, RIBAS, Fabio T. et al. Agregando valor aos resultados através do desenvolvimento de lideranças. **Caderno de Administração**. Maringá, v.19, n.1, p. 53-68, 2011. Disponível em <http://ojs.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/13467/12330>. Acesso em 26 mar. 2016

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010, 114f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro.

CASTLES, Stephen. Estudar as transformações sociais. **Sociologia, Problemáticas e Práticas**, nº 40, p.123-148, 2002.

CHARAM, Ram; DROTTER Stephe; NOEL, James. **Pipeline de liderança: O Desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2.ed. São Paulo: Elsevier: SSJ, 2012

CORDEIRO, Helena T. **Perfis de Carreira da Geração Y**. 2012, 188f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo

DELOITTE. **The 2016 Deloitte Millennial Survey**: Winning over the next generation of leaders. 2016. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. Acesso em 13. Acesso em 26 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

GONÇALVES, Luciana R., RODRIGUES, Manoel G. Um estudo sobre conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas. **Ciência Atual Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades São José**. v. 6, nº 2, p. 2-13, 2015. Disponível em <http://inseer.ibict.br/cafsj/index.php/cafsj/article/view/120>. Acesso 26 mar. 2016

KAYE, Beverly ; JORDAN-EVANS, Sharon . Retention: Tag, you're it! **Training & Development**, p. 29-34, 2000. Disponível em: http://www.keepem.com/doc_files/Retention%20--Tag%20Your%20It.pdf. Acesso em 31 out. 2015.

LARANGEIRA, Sônia Maria Guimarães. As transformações do trabalho num mundo globalizado. **Sociologias**, ano 2, nº 4, p.14-19, jul/dez 2000. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222000000200002. Acesso em 28 abr. 2016

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

MEISTER, J.; WILLYERD, K. **O ambiente de trabalho 2020**: como as empresas inovadoras atraem, desenvolvem e mantêm os funcionários do futuro nos dias de hoje. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2013.

MATTEWMANN, Jim. **Os Novos Nômades Globais**: Como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e exige cada vez mais das empresas? São Paulo: Clio Editora, 2012.

NARDI, Laura de Moraes Redlich. **O perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de recursos humanos sobre este perfil**. 2015, 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre.

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

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013

SANTOS, Andre Laizo dos. **A Geração Y nas Organizações Complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011, 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

SANTOS, Vanessa V. GERAÇÃO Y – Nova Liderança nas Organizações. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: UFF/LATEC, 2012. Disponível em <http://docplayer.com.br/8772373-Geracao-y-nova-lideranca-nas-organizacoes-vanessa-vaz-santos-uff-latec.html>. Acesso em 20 mar. 2016

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos**: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006, 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

SMOLA, K.; W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting Generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n. 4, p. 363-382, 2002. Disponível em : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>. Acesso em 20 mar. 2016

STEEL, Robert P; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. Pratical retention policy for the pratical manager. **Academy of Management Executive**. v.16.n.2, 2002.

Disponível em

https://www.jstor.org/stable/4165849?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 20 mar. 2016

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p 197.207, 2012.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para Tempos de Incerteza**. São Paulo: Cultrix, 2006.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

PERGUNTAS DE LEVANTAMENTO DE PERFIL:

1. Você tem entre 17 e 35 anos?

() Sim () Não

2. Qual a sua faixa de idade?

() Entre 17 e 22 anos

() Entre 23 e 29 anos

() Entre 30 e 35 anos

3. Qual seu gênero:

() Feminino

() Masculino

4. Você trabalha ou já trabalhou em empresa privada?

() Sim () Não

5. Se sua resposta acima foi “sim”, quando foi sua última experiência em empresa privada?

() Estou trabalhando atualmente em empresa privada

() Até seis meses atrás

() Entre seis meses a um ano atrás

() Há mais de um ano atrás

6. Somando suas experiências, quanto tempo de experiência profissional (estágio ou contratação CLT) você tem?

() Menos de 1 ano

() Entre 1 a 3 anos

() Entre 3 a 6 anos

() Acima de 6 anos

7. Qual o seu grau de escolaridade

- ☐ Ensino Médio ou Ensino Técnico completo ou em andamento
- ☐ Nível Superior (Graduação ou Tecnólogo) em andamento
- ☐ Nível Superior (Graduação ou Tecnólogo) completo
- ☐ Especialização, Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado completo ou em andamento

8. Você ocupa ou ocupou, em sua última experiência, posição de liderança de pessoas?

- ☐ Sim ☐ Não

9. Qual a faixa de idade do seu atual ou último líder?

- ☐ Entre 17 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 56 anos
- ☐ Entre 57 e 71 anos
- ☐ Acima de 72 anos
- ☐ Não sei

ESTILOS DE LIDERANÇA

10. Classifique de 1 a 4, por ordem de prioridade, qual o estilo de liderança você escolheria para o seu líder. Considere 1 o mais importante para você e 4 o menos importante.

- ☐ Carisma, comunicação inspiradora, capacidade de influenciar a equipe para que esta trabalhe a favor dos objetivos da organização
- ☐ Capacidade de estimular o autogerenciamento, a ação independente, o trabalho em equipe, atitudes participativas, o aprendizado e o espírito de comunidade
- ☐ Seguidor de normas e regras, busca pela estabilidade da equipe e manutenção dos padrões
- ☐ Constante revisão de padrões e normas, promotor de mudanças tanto nos liderados quando na organização

11. As opções abaixo descrevem estilos de liderança. Classifique-as de 1 a 4, sendo 1 o estilo que você mais aprecia em um líder e 4 o que você menos aprecia.

- () Toma as decisões em nome do grupo e lidera por meio da autoridade. Planeja e determina a forma de trabalho da equipe
- () Desempenha um papel fraternal no grupo e é responsável pelas decisões. Determina a forma de trabalho da equipe e trabalha com a união do time
- () Prefere não exercer controle. Acredita na maturidade da equipe e dá liberdade de ação aos liderados. Não há direção imposta e, por confiar na maturidade do time, não fornece tanta ajuda.
- () Permite o trabalho em grupo, é mediador e atento ao desenvolvimento das pessoas. Distribui sua liderança, bem como as atividades do grupo, de acordo com a necessidade e habilidade de cada indivíduo. Define objetivos e busca o consenso.

RETENÇÃO/RECOMPENSA/SALÁRIO

12. Enumere os fatores abaixo de 1 a 4, de acordo com o que mais e menos o motiva a permanecer em uma empresa, sendo 1 o fator que mais lhe motiva e 4 o que menos lhe motiva. Mesmo que todos os fatores lhe tragam motivação, ou que sua motivação também dependa de fatores que não estão aqui descritos, escolha a prioridade que você dá aos itens abaixo.

- () Ter uma excelente remuneração
- () Ter um líder com características que admiro
- () Ser reconhecido pelas minhas entregas através de novos desafios e possibilidade de atuar em projetos de meu interesse
- () Trabalhar em uma empresa em que percebo que os valores são alinhados com os meus e são colocados em prática

13. Se você tem ou tivesse um emprego em que admira sua liderança e possui um excelente relacionamento com ela/ele, você sairia deste emprego ao receber uma proposta de outra empresa, com remuneração superior à sua, mesmo sem conhecer seu futuro líder e cultura da nova empresa?

- () Sim, aceitaria a nova proposta, mesmo sem conhecer em detalhes o novo líder e a cultura da nova empresa
- () Provavelmente aceitaria a nova proposta, mesmo sem conhecer em detalhes o novo líder e a cultura da nova empresa
- () Provavelmente não aceitaria a nova proposta
- () Certamente não aceitaria a nova proposta

14. Se a empresa em que você trabalha/trabalhasse lhe recompensasse pelos bons resultados que você atingiu utilizando como forma de reconhecimento os fatores listados abaixo, quais recompensas seriam mais

importantes para você? Enumere-as de 1 a 4, sendo 1 a que você considera como mais importante e 4 a menos importante.

- ☐ Prêmios e incentivos, tais como viagens, vales-presente, prêmios em dinheiro, etc.
- ☐ Possibilidade de assumir atividades que você considera desafiadoras e que estejam alinhadas com seus objetivos de carreira
- ☐ Feedback positivo seu perante o grupo e maior exposição frente a outros líderes
- ☐ Aumento salarial

FEEDBACK

15. Em sua opinião, qual a frequência ideal para se receber feedback a respeito de seu comportamento e entregas (escolha aquela que mais se aproxima com sua opinião):

- ☐ Uma ou mais vezes por semana
- ☐ Uma vez ao mês
- ☐ Uma vez a cada três meses, aproximadamente
- ☐ Somente quando houver necessidade, mesmo que em períodos mais espaçados

16. Considerando pautas que você considera importantes para uma reunião de feedback, classifique as opções abaixo de 1 a 4, sendo 1 a pauta que você considera a mais prioritária e 4 a menos prioritária durante uma reunião de feedback:

- ☐ Elogio/Reconhecimento pelo seus pontos fortes e entregas positivas
- ☐ Clareza ao apontar seus pontos de desenvolvimento e dicas de como aprimorá-los
- ☐ Orientações para o desempenho de suas atividades
- ☐ Orientações para um maior desenvolvimento de carreira

VALORES DO LÍDER X VALORES PESSOAIS

17. Procure lembrar-se de um líder com o qual você tinha um bom alinhamento de valores e procure lembrar também de algum líder com o qual existia pouco ou nenhum alinhamento de valores. Agora pense na sua motivação para o seu dia-a-dia de trabalho em cada ocasião e responda, utilizando as opções abaixo: você considera que o alinhamento de valores entre você e seu líder seja importante e impactem diretamente na sua motivação pelo trabalho?

- ☐ Sim, o alinhamento de valores é essencial para você se mantenha motivado e com alto desempenho.
- ☐ Sim, alinhamento de valores é um fator importante, mas não interfere em sua motivação para o trabalho e em seu desempenho.
- ☐ Não, alinhamento de valores não é um fator importante para você e não interfere em sua motivação para o trabalho e em seu desempenho.
- ☐ Depende, não é necessário este alinhamento, desde que o líder respeite os seus valores. Se houver o respeito, a diferença de valores não impactará sua motivação e desempenho.

18. Caso você não identifique alinhamento entre seus valores e os valores de seu líder, qual seria sua possível ação:

- () Procuraria sair imediatamente da empresa, mesmo não tendo outra oportunidade em vista, ou procuraria imediatamente trabalhar em outra equipe, com outro líder
- () Permaneceria trabalhando com seu líder até encontrar uma nova oportunidade em outra equipe ou empresa
- () Provavelmente tentaria administrar a diferença de valores para evitar sair da equipe ou empresa
- () Você não percebe a diferença de valores entre você e seu líder como um fator que lhe faria buscar outra oportunidade dentro ou fora da empresa

DESAFIOS

19. Os fatores abaixo descrevem possibilidades de desafios que alguns líderes ou empresas oferecem aos seus funcionários. Elenque-os de acordo com aqueles que você considera mais ou menos desafiadores, sendo 1 aquele que é mais desafiador no seu ponto de vista e 4 o que é menos desafiador:

- () Oportunidade de desempenhar uma nova atividade a qual lhe trará maior aprendizado e que esteja alinhada com seus objetivos de carreira, mesmo que isso não implique em mudança de função ou promoção.
- () Participar de um projeto inovador dentro de um assunto de seu interesse
- () Ser promovido a uma função de maior complexidade
- () Ser direcionado a atuar em outra área ou unidade da sua empresa, tendo que lidar com atividades e pessoas diferentes, mesmo que isso não implique em promoção

20. Para você, qual a importância que desafios (como, por exemplo, os citados acima, ou outros que você considera importantes) tem sobre a sua motivação pelo seu trabalho:

- () Desafios sempre são essenciais para minha motivação
- () Desafios quase sempre são essenciais para minha motivação
- () Desafios nem sempre são essenciais para minha motivação
- () Desafios não são importantes para a minha motivação

QUALIDADE DE VIDA

21. Abaixo você encontra alguns fatores que são frequentemente citados como fatores relacionados à qualidade de vida. Coloque-os em ordem de prioridade para você elencando-os de 1 a 4, sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante:

- ☐ Carga de trabalho adequada à minha jornada (ausência de sobrecarga), que me permita conciliar o trabalho com outras atividades que são importantes para mim
- ☐ Horário flexível, em que eu possa organizar-me para cumprir minha jornada de trabalho dentro do dia, semana ou mês, de acordo com o que melhor se adapta ao meu estilo de vida
- ☐ Possibilidade de fazer home-office (trabalhar de casa)
- ☐ Ter um bom plano de saúde e ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, ações relacionadas à saúde, exercícios físicos e alimentação saudável

22. Considerando fatores de qualidade de vida (como os citados acima ou outros que para você sejam importantes), qual seria o impacto na sua motivação para o trabalho caso a empresa não proporcionasse tais fatores:

- ☐ Impacto muito alto, fatores de qualidade de vida são muito importantes para sua motivação
- ☐ Impacto médio, para você é importante que a empresa tenha fatores de qualidade de vida, mas a sua motivação está mais relacionada a outros fatores
- ☐ Impacto baixo, fatores de qualidade de vida impactam muito pouco na sua motivação
- ☐ Nenhum impacto, fatores de qualidade de vida não são importantes para sua motivação

FLEXIBILIDADE / FORMALIDADE / HIERARQUIA

23. Em relação à formalidade no ambiente de trabalho e delimitação de normas, padrões e regras (relacionadas a comportamento e vestimenta, por exemplo), qual das alternativas abaixo melhor lhe descrevem:

- ☐ Adapta-se bem a ambientes de trabalho formais, com regras, normas e padrões de comportamento bem delimitados, mesmo que rígidos
- ☐ Adapta-se bem a ambientes de trabalho formais, com regras, normas e padrões de comportamento bem delimitado, desde que exista certa flexibilidade e os padrões possam ser questionados e revistos
- ☐ Não se adapta bem a ambientes de trabalho formais, com regras, normas e padrões de comportamento bem delimitados e que considera rígidos
- ☐ Adapta-se a ambientes com alto nível de informalidade, para que possa expressar toda sua individualidade sem atender normas ou comportamentos pré-estabelecidos.

24. Qual a sua opinião em relação a estruturas hierárquicas dentro de uma empresa?

- ☐ Prefiro estruturas organizacionais hierárquicas bem definidas, em que as relações profissionais e a tomada de decisão dentro da empresa se baseiam no respeito à hierarquia

() Prefiro estruturas organizacionais hierárquicas bem definidas, mas acredito deve haver certa flexibilidade nas relações, certa autonomia para níveis mais baixos e onde apenas decisões de grande impacto para a empresa passem por cargos de nível elevado

() Prefiro estruturas organizacionais com pouca hierarquia, em que todos possam ter certa autonomia e o poder de decisão não esteja centralizado alguém que tem um cargo elevado

() Prefiro estruturas organizacionais sem hierarquia, onde todos tenham a mesma autonomia e possam decidir sobre quaisquer fatores, de pouco a grande impacto para a empresa

25. Elenque de 1 a 4 os fatores que fazem você sentir respeito por um líder, sendo 1 aquele que mais transmite respeito e 4 aquele que menos lhe transmite respeito:

() Ter um cargo hierárquico elevado

() Colocar em prática aquilo que prega, dando o exemplo

() Ser justo com a equipe, valorizando o que as pessoas fazem bem e orientando ações que geram impacto ou resultados negativos

() Ter um excelente conhecimento técnico e a respeito do negócio e transmitir isso para as pessoas

PERGUNTAS FINAIS GERAIS:

26. Em relação a características e ações de um líder no dia-a-dia, enumere as alternativas abaixo de acordo com aquilo que você acha mais e menos importante em um líder (sendo 1 o mais importante, 2 o segundo mais importante e assim por diante, até o número 7, que será o menos importante para você). Mesmo que todos os fatores sejam importantes para você, coloque-os em ordem de prioridade:

() Estimular a qualidade de vida

() Incentivar o constante desenvolvimento e aprendizado

() Ser flexível e dar autonomia

() Dar feedbacks constantes

() Proporcionar, de tempos em tempos, novos desafios

() Envolver você em decisões de assuntos que lhe dizem respeito

() Estar aberto a novas ideias e proporcionar mudanças

27. Cite 3 principais características de um bom líder de pessoas na sua visão?

28. Cite as três piores características que um líder de pessoas pode ter, em sua opinião:

ANEXO B – LISTA DE CARACTERÍSTICA DE UM BOM LÍDER

Característica	Recorrência
Desenvolve pessoas	19
Boa comunicação	16
Dar o exemplo	14
Respeito	13
Ser flexível	13
Ser justo	12
Empatia	10
Ética	10
Bom relacionamento interpessoal	9
Dar autonomia	9
Confia na equipe	9
Reconhece a equipe	8
Motivador	8
Dar feedback	8
Transparência	8
Incentivador	8
Inspirador	7
Conhecimento	7
Saber ouvir	7
Carisma	6
Saber delegar	6
Influenciador	5
Humildade	5
Integridade	5
Aberto a novas ideias	5
Tomada de decisão	5
Trabalho em equipe	5
Inovador	4
Ser competente	4
Conhecer sua Equipe	4
Organização	4
Orientador	4
Participativo	4
Inteligência emocional	3
Autoconfiança	3
Coerência	3
Aberto a mudanças	3
Valorizar o profissional	3
Clareza	3
Abertura ao feedback	3

Resiliencia	3
conhecimento técnico	3
Proporciona desafios	3
Honestidade	3
Dar exemplo	2
Bom-humor	2
Ser o líder	2
Multiplicador do conhecimento	2
iniciativa	2
Objetividade	2
Alinhamento entre discurso e prática	2
Aberto a mudanças	2
Liderança	2
Democrático	2
Engaja a equipe	2
Paciência	2
Espírito de equipe	2
Parceiro da equipe	2
Foco em pessoas	2
Bom senso	2
Inteligente	2
Proatividade	2
Simpatia	2
Disponibilidade	2
Visão	2
Proximidade	2
Humano	2
Gestao de conflitos	2
pontual	1
Ter domínio da atividade desempenhada	1
dominador	1
Atitude	1
Orientado às pessoas	1
estabelecer níveis de amizade	1
Receptivo	1
Estar aberto	1
Educado	1
Estimular o aprendizado e desenvolvimento	1
Noção de hierarquia	1
Estímulo de equipe	1
Capacidade de inspirar	1
Estratégico	1
dinâmico	1
Colaborar	1
Divide a informação	1

Facilitador de processos	1
Segurança	1
Falar a verdade	1
Seriedade	1
Focado	1
Envolve, atualiza e comunica a equipe	1
Coleguismo	1
Observador (olhar atento para as pessoas e suas necessidades)	1
Foco na conclusão das atividades	1
capacidade de encontrar um potencia e explora-lo	1
Franqueza	1
Pessoa correta	1
fraterno	1
Determinação	1
gestão	1
Qualificação técnica para ocupar o cargo	1
Coletividade	1
Relação de equipe com seus liderados	1
Compartilha o conhecimento	1
divide o conhecimento	1
Visão de negócio	1
Se importar com as pessoas	1
Visionário	1
senso de direção aos objetivos da empresa	1
Compartilhar decisões	1
Empoderador	1
Harmonia	1
Sugere alternativas e possibilidades	1
Competências técnicas	1
TER VALORES ETICOS LATENTES	1
Compreensão	1
Envolver	1
Comprometimento	1
agente de mudancas	1
Identificar as características de cada um dos seus colaboradores	1
acessível	1
Imparcial	1
Dar voz à equipe	1
Impulsionador	1
Descentralizador	1
Atua de forma organizada e planejada	1
pensamento sistêmico	1
Confiante	1

Política	1
Confiável	1
Prestativo	1
Autenticidade	1
Profissionalismo	1
acessível	1
Direcionar seus liderados e não fazer por eles	1
Integrador	1
Rapido	1
Acompanha e orienta (dá feedback), mas dá autonomia, estimulando a equipe a se experimentar e inovar.	1
Direto	1
Conhecimento técnico e do negócio	1
Caráter	1
Conhecimento teórico e prático	1
Sabe trabalhar com sua equipe	1
interessado com o desenvolvimento do trabalho	1
Saber motivar	1
Justiça	1
sábio	1
Levar à maturidade profissional	1
Seguidor de regras	1
liberdade para decisões do time	1
segurança	1
Coopera e trabalha junto	1
Domínio técnico sobre o seu trabalho	1
Maduro	1
amigo	1
mão na massa	1
Ser referência	1
Maturidade	1
Atento	1
Mente aberta	1
Técnica	1
Mérito	1
Ter prazer em ensinar	1
Bom conhecimento na área	1
Entender que somos todos humanos.	1
administra bem a pressão	1
Transmite e inspira confiança	1
NAO PERMITIR QUE SEU CARGO HIERARQUICO O TORNE DISTANTE DA EQUIPE	1
Esclarecido	1
Neutralidade	1
Visão 360°	1

Gestão de tempo	1
Visão estratégica	1
Gostar de gente	1
Ser coerente	1
Gratidão	1
Habilidade com pessoas	1

ANEXO C – LISTA DE CARACTERÍSTICAS MENOS APRECIADAS NO LÍDER

Característica	Recorrência
Autoritário	23
Inflexibilidade	19
Não ouvir	15
Arrogante	14
Falta de respeito	12
Centralizador	11
Injustiça	10
Falta de empatia	9
Desalinhamento entre discurso e prática	7
Mau-humor	7
Insegurança	6
Falta de educação	6
Não comunicar	6
Antiético	6
Fechado a mudanças	6
Individualismo	6
Mentiroso	5
Dificuldade de comunicação	5
Ausente	5
Grosseria	5
Prepotencia	5
Egocêntrico	5
Impaciência	5
Não dar feedback	4
Incompetência	4
Não reconhecer a equipe	4
Desequilíbrio emocional	4
Controlador	4
Desonestidade	4
Dono da verdade	4
Falta de conhecimento técnico	4
Não confia na equipe	3
Não desenvolve os funcionários	3
Fechado a novas ideias	3
Egoista	3
Falta de conhecimento	3
Irresponsabilidade	3
Autocrático	3
Falsidade	2

Omissão	2
falta de comprometimento	2
Falta de humildade	2
Antipático	2
Falta de planejamento	2
Não ajudar a equipe	2
Falta de posicionamento	2
Desorganizado	2
Falta de Transparência	2
Conservador	2
Priorizar alguns membros da equipe	2
Agressividade	2
Distância da equipe	2
Manipulador	2
Ansiedade	2
Cobrar resultados sem apoiar	2
Acomodado	2
Falta de confiança	2
Incoerência	2
Dificuldade de relacionamento interpessoal	2
Desmotivador	2
Politicagem	2
Indiferença	2
Falta de foco	2
Baixo conhecimento	2
Burocrático	2
Sistemático	1
Falta de atitude	1
Falta conhecimento sobre o assunto	1
falta de conhecimento prático	1
Prolixo	1
Deslinhamento entre discurso e prática	1
Não compartilhar decisões	1
Falta de dialogo	1
Não permite exposição	1
Alienado	1
Desinteressado	1
Amedontrador	1
Sem retornos	1
Desmotivação	1
Não acompanha as atividades e não sabe quem faz o quê.	1
Falta de habilidades interpessoais	1

Não conseguir estimular o potencial dos seus liderados	1
Dar preferência a amizade em detrimento a conhecimento técnico e performance	1
Não inspirador	1
Falta de Interesse	1
Não ter habilidade para lidar com pessoas	1
Falta de leveza	1
Paternalismo	1
Falta de maturidade	1
Falta de compromisso com a equipe	1
Debochado	1
Sarcástico	1
Demagogo	1
Ser o dono da verdade absoluta	1
Auto suficiência	1
Sonegação de Informação	1
Falta de tempo	1
Não briga pela equipe	1
Despreocupado	1
Falhar ao desenvolver outras pessoas	1
Falta de visão	1
Crítico	1
Falta de visão do negócio	1
Não empoderar os liderados por falta de autonomia	1
Favorece apenas alguns	1
Não observar andamento do time (conhecer as pessoas)	1
Favorecimento	1
Não reconhecer erros	1
FAZER COM QUE SUA EQUIPE TENHA MEDO, E NAO RESPEITO	1
Não valorizar o profissional, te usar como "ferramenta" dele	1
Fechado a feedback	1
Opressão	1
Despreparado	1
Pensamento sistêmico	1
Despreparo técnico	1
Pouco estratégico	1
Focado em si mesmo e no seu desenvolvimento	1
Desinteresse no trabalho e no desenvolvimento das pessoas	1
Foco somente em metas e não em pessoas	1
Reter o conhecimento	1

frieza	1
Sem foco em gestão de pessoas	1
ganância	1
Sempre alterado, estressado	1
gestão de conflitos	1
Severidade	1
Gestor que impoe as demandas	1
Soberbo	1
Desumano	1
Tecnista/ operacional	1
Hipocrisia	1
Desconhece seu escopo de trabalho e consequentemente fica sem embasamento p/ dar feedback	1
Humano	1
Não colabora com a equipe	1
Tomar decisões por seus interesses	1
Estupidez	1
Tratamento desigual	1
Não conhece as pessoas com quem trabalha	1
Apatico	1
Não dar exemplo	1
inacessível	1
Não delega	1
Demonstrar poder	1
NÃO DIVIDIR OS MÉRICOS COM EQUIPE	1
Derespeitador	1
Não entender do negócio da empresa	1
inconstante	1
Não objetivo	1
Indecisão	1
Compromisso	1
Dominador	1
Falta de "tato" na maneira de agir com as pessoas	1
Indisponibilidade	1
Não saber controlar uma equipe	1
Convarde	1
Não trabalhar em equipe	1
Teimosia	1
Negligência	1
Dono do conhecimento	1
onipresente	1
duas caras	1
Passional	1

Instabilidade emocional	1
Pedir diversas funções ao mesmo tempo	1
Intolerância ao erro	1
Pessimista	1
Introvertido	1
Pouca participação no time	1
Efetuar feedbacks expondo o lado negativo	1
Preconceito	1
Leniente com gestão de pessoas	1
Pretencioso	1
Lento	1
Procrastinação	1
Liderança por conflito	1
reclamar	1
Ligado somente a números	1
RUDE	1
Limitado tecnicamente	1
Sem aderência a cultura da empresa	1
Machista	1
sem liberdade de ações (sempre pelo livro de regras, não inovar)	1
Apenas delegar tarefas	1
Sem valor de pessoas	1
Mau caráter	1
Ser muito técnico e pouco gestor	1
Chantagista	1
Serenidade	1
Medo	1
Simples repassador de demandas	1
Medo de formar espelhos, passar conhecimento.	1
Soberbo	1
Cinismo	1
Sobrecarregar a equipe	1
MESQUINHO	1
Subjetivo	1
Micro-manager	1
Deslinhamento com a equipe	1
Monopolizador	1
Caráter	1
Vaidade/ego	1
Impetuoso	1
Impositivo	1