



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Expectativas da Geração Y com a Liderança

Laura Pulcherio Guimarães

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Dezembro de 2017.



Laura Pulcherio Guimarães

Expectativas da Geração Y com a Liderança

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro
Dezembro de 2017

Resumo

Guimarães, Laura Pulcherio. Expectativas da Geração Y com a Liderança. Rio de Janeiro, 2017. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A forma de trabalhar das empresas está se transformando rapidamente. Pode-se afirmar que a Geração Y é uma das grandes responsáveis por essa mudança. Rompendo paradigmas das gerações anteriores, estes jovens estão reinventando o modelo tradicional das organizações. Consequentemente, gerir os membros desta geração pode ser um grande desafio. Dessa forma, o presente estudo buscou compreender as expectativas destes jovens a respeito de seus líderes. Para melhor compreender essas expectativas foi realizada uma pesquisa baseada na teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard com jovens universitários do estado do Rio de Janeiro que já possuem algum tipo de experiência de trabalho.

Palavras- chave: Geração Y; Liderança; Liderança Situacional

Abstract

Guimarães, Laura Pulcherio. The Expectations of Generation Y with Leadership. Rio de Janeiro, 2017. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The way companies work is changing fast. It can be said that Generation Y holds great responsibility for this change. Breaking paradigms of previous generations, these young people are reinventing the traditional model of organizations. Thus, managing the members of this generation can be a great challenge. That being said, this study sought to understand the expectations of these young people regarding their leaders. For a better understanding of these expectations, a research based on Hersey and Blanchard's theory of Situational Leadership of was carried out with young university students from the state of Rio de Janeiro who already have some kind of work experience.

Key-words: Generation Y; Leadership; Situational Leadership

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
Visando o alcance do objetivo principal, também foram traçados objetivos intermediários, explicados a seguir:	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Geração Y	4
2.1.1. Geração Y e a Liderança	6
2.2. Liderança	7
2.2.1. Liderança Situacional	10
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1. Método de Pesquisa Utilizado	14
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	15
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	15
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	16
3.5. Limitações do Estudo	17
4 Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. Descrição e análise dos resultados	18
4.2. Perfil dos respondentes	18
4.3. Geração Y e Liderança	22
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	35
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	36

6 Referências Bibliográficas	38
7 Apêndice 1	41

Lista de figuras

Figura 1: Grid Gerencial de Blake e Mouton.....	9
Figura 2: Estilo do Líder da Teoria Situacional	11

Lista de Tabelas

Tabela 1: Problemas e Expectativas da Geração Y no Trabalho.....	5
Tabela 2: Estilo de Líder da Liderança Situacional.....	12
Tabela 3: Maturidade do Liderado da Liderança Situacional	12
Tabela 4: Respondentes cursando uma graduação	18
Tabela 5: Cursos de graduação dos respondentes	19
Tabela 6: Respondentes que são moradores do estado do Rio de Janeiro	19
Tabela 7: Universidades dos respondentes.....	19
Tabela 8: Período dos respondentes	20
Tabela 9: Idade dos respondentes.....	20
Tabela 10: Sexo dos respondentes.....	21
Tabela 11: Experiências de trabalho dos respondentes.....	21
Tabela 12: Tipos de empresa.....	21
Tabela 13: Tempo de duração do último estágio/experiência de trabalho	22
Tabela 14: Avaliação sobre o último ou atual líder	23
Tabela 15: Afirmativas sobre o perfil do líder.....	23
Tabela 16: Cruzamentos Tabelas 14 e 15	24
Tabela 17: Situação 1	25
Tabela 18: Situação 2.....	26
Tabela 19: Situação 3.....	26
Tabela 20: Situação 4.....	27

Tabela 21: Situação 5.....	27
Tabela 22: Situação 6.....	28
Tabela 23: Situação 7.....	28
Tabela 24: Situação 8.....	29
Tabela 25: Situação 9.....	29
Tabela 26: Situação 10.....	30
Tabela 27: Situação 11.....	30
Tabela 28: Situação 12.....	31
Tabela 29: Compilação dos Resultados	31
Tabela 30: Preferências de estilo dos 75% com preferência dominante	33
Tabela 31: Preferências de estilo dos 25% sem preferência dominante	33

1 O tema e o problema de estudo

Atualmente, vivencia-se no mercado de trabalho um encontro de diversas gerações. A geração Y, que cresceu em meio a grandes avanços tecnológicos, está revolucionando o modelo tradicional das empresas e a forma como se dão as relações de trabalho. Segundo Johnson (2010), a geração Y representa, no mundo, mais de 35% da força de trabalho e cada vez mais estudos são realizados sobre esta geração. O presente trabalho buscou compreender as expectativas dos componentes desta geração quando se trata de liderança e analisar suas preferências.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Um dos desafios enfrentados pelas organizações na atualidade é o gerenciamento conjunto de gerações diversas. Levando em conta a representatividade numérica da geração Y no contexto atual, fomentaram-se diversas discussões acerca do tema. Segundo Oliveira (2010), estes jovens se sentem compelidos a superarem os pais por terem tido mais recursos e privilégios, o que explica suas altas expectativas em relação à carreira.

Oliveira (2010) atribui três principais características aos membros da Geração Y: são multitarefas, criativos e tem apreço por desafios. O autor reforça que, quando são confrontados com desafios, apresentam maior produtividade. Oliveira (2010) reafirma ainda a necessidade de compreender as atitudes da Geração Y e ajuda-los a utiliza-las em seu benefício.

Outro tema amplamente abordado diz respeito à liderança. No entanto, mesmo com um grande número de estudos, não há um consenso sobre o seu conceito. Robbins (2009, p. 258) define liderança como a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Quando se trata deste tema, também é essencial separar o papel de “líder” do de “gestor”. De acordo com Bennis (1973), os líderes dominam o contexto e as condições que os cercam, ao passo que os gestores sucumbem às mesmas.

O presente estudo tratou tanto da temática de liderança como de Geração Y, pretendendo analisar as expectativas destes jovens em relação ao estilo de

líderes. Este trabalho permitiu compreender o perfil de líder ideal na visão dos componentes da Geração Y.

Para determinar este perfil, foi utilizado e adaptado um instrumento de pesquisa chamado LASI (*Leader Adaptability and Style Inventory*), desenvolvido por Hersey e Blanchard (1974). Através deste, é possível identificar o tipo de liderança que o respondente exibe ou o que o seu líder possui, além de também ser possível identificar as expectativas do subordinado a respeito de seu próprio líder. Para o presente estudo, o instrumento foi utilizado de modo a identificar as preferências dos respondentes a respeito de seus líderes. O LASI enquadra os tipos de liderança no modelo situacional, desenvolvido pelos mesmos autores.

Desta forma, o presente trabalho buscou compreender o contexto em que a Geração Y vive, as suas características e a forma como se comportam no trabalho. Objetivou também apresentar uma visão ampla a respeito das teorias de liderança para, então, responder ao questionamento: quais são as expectativas da Geração Y em relação aos seus líderes?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho foi compreender as expectativas da Geração Y sobre seus líderes.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Visando o alcance do objetivo principal, também foram traçados objetivos intermediários, explicados a seguir:

- Compreender o comportamento e os valores dos componentes da Geração Y;
- Investigar a conduta dos *millennials* no ambiente de trabalho;
- Descrever as principais teorias de Liderança, dando enfoque à Liderança Situacional;
- Aplicar uma pesquisa aos jovens determinados como público-alvo da pesquisa.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O estudo foi realizado através de pesquisa com componentes da Geração Y. É importante pontuar que a faixa etária deste grupo não é um consenso entre

estudiosos do assunto. Desta forma, para o presente trabalho utilizou-se a classificação definida por Alsop (2008), que compreende os nascidos entre 1980 e 2001.

Além disso, com o objetivo de priorizar estudantes com experiências similares, os questionários foram respondidos por jovens que cursam Engenharia, Administração, Economia e Comunicação. As pesquisas foram realizadas apenas com jovens Y que residem no estado do Rio de Janeiro, que trabalham atualmente ou já tiveram alguma experiência de trabalho ou estágio. É importante ressaltar que, embora este público seja parte integrante da Geração Y, não é representativo de todos os seus componentes.

Por fim, a pesquisa baseou-se na Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, não abrangendo outras teorias de liderança. Desta maneira, o estudo não pode ser compreendido sob a perspectiva de outras teorias, o que também é um limitador do ponto de vista acadêmico.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Os resultados deste estudo podem contribuir para fomentar os estudos a respeito das preferências da Geração Y. Embora haja um grande número de estudos sobre o perfil de seus componentes e suas trajetórias profissionais, poucos estudos que utilizassem o LASI com o mesmo propósito deste estudo foram encontrados. Desta forma, o presente trabalho contribuiu também para disseminar este instrumento de pesquisa.

Além disso, compreender a percepção de pessoas que já ocupam ou ocuparão em um futuro próximo cargos de liderança pode auxiliar as empresas a se prepararem melhor. Isso se deve ao fato de que o líder ideal na visão da Geração Y possivelmente será o que ela buscará ser. Assim, a companhia pode desenvolver seus colaboradores tendo em mente estas expectativas, já que, tendo conhecimento claro das mesmas, torna-se mais fácil administrá-las.

Da mesma maneira, os componentes da Geração Y podem utilizar os resultados de duas maneiras principais. Aqueles que já ocupam cargos de liderança podem identificar o quanto se enquadram no estilo de liderança considerado ideal, e, desta forma, adaptar-se. Enquanto isso, aqueles que ainda não ocupam cargos de liderança podem se preparar para liderar outros *millennials* com um maior conhecimento sobre as suas expectativas.

2 Revisão de literatura

Este tópico explorou o conceito dos objetos de estudo deste trabalho, ou seja, a Geração Y e Liderança.

2.1. Geração Y

A Geração Y é marcada por uma época de grandes avanços tecnológicos, o que foi determinante para sua formação e suas características. Segundo Oliveira (2009), esta geração não presenciou uma ruptura social marcante em termos de política, considerando que vive a democracia e economia, presenciando um período próspero.

Os *millennials*, nome comumente utilizado para denominar os componentes desta geração, carregam diversos estereótipos baseados em senso comum. É possível citar como exemplo: são apressados, descompromissados com o trabalho, querem mudar de empresa constantemente, priorizam a qualidade de vida acima de todas as outras questões, tem prazer somente em trabalhar com pessoas de idade similar e só se comunicam através de tecnologia (LAB SSJ, 2010, s.p.). Isso imprimiu a esta geração o rótulo de egocêntricos.

Pitts (2016) afirma que esta geração tem motivos para apresentar um comportamento egocêntrico. Ele explica que os jovens não se fixam em um emprego porque se valorizam mais, principalmente ao verem pessoas que trabalharam por mais de vinte anos em uma mesma empresa serem dispensados com facilidade. O autor faz esta mesma comparação com o casamento. Os *millennials* questionam o modelo tradicional de casamento simplesmente pelo fato de terem visto isso falhar em gerações anteriores.

Isso também é explicado por outra característica marcante desta geração: o imediatismo. Calliari e Motta (2012, p. 12) afirmam que estes jovens “são avessos a alguns termos (...) como planejamento e antecipação”. Os *millennials* buscam realização e satisfação pessoal de forma instantânea e quando não sentem que os atingiram, se frustram muito rapidamente.

Os mesmos autores ainda trazem à tona características próprias dos universitários da Geração Y no contexto brasileiro. Segundo eles, tudo o que é

próprio dos *millennials* é potencializado nos universitários. Além disso, em específico no Brasil, a realização de ensino superior traz *status* ao jovem, que acaba se tornando uma referência em sua família e tendo maior poder de influência (CALLIARI; MOTTA, 2012).

Outro aspecto importante desta geração é o fato que, segundo Oliveira (2010, p. 11), “(...) nunca uma geração de jovens teve de disputar tanto por um espaço na sociedade como a atual”, evidenciando não somente o ambiente competitivo em que esta geração está inserida, mas o desejo por parte da mesma de ter seu próprio espaço. Isso também explica o estereótipo de ambicioso atribuído a esta geração.

De fato, os jovens da Geração Y são ambiciosos e exigentes quanto a seus empregos. Um emprego ideal, na visão dos *millennials*, deve oferecer várias oportunidades de carreira, recompensas financeiras, horário flexível e um clima agradável (ALSOP, 2008).

Quando se trata de recompensas financeiras, segundo Martins (2017, s.p.), estes jovens “(...) não enxergam o dinheiro como um objetivo ou um fim em si mesmo”. Para o *millennial*, este aspecto é importante para que ele possa desfrutar de experiências, mas não é o seu principal propósito. O autor reforça que, embora os hábitos variem de acordo com as condições dos jovens, este é um aspecto em comum.

A Tabela 1 evidenciou os principais problemas enxergados pela Geração Y no ambiente de trabalho, comparando-os com as suas expectativas diante de cada um deles.

Tabela 1: Problemas e Expectativas da Geração Y no Trabalho

Problemas	Expectativas da Geração Y
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecer melhor seu funcionário
Hierarquia	Espera ser tratada com igualdade
Choque de experiência	Espera ser reconhecida por sua experiência cultural como viagens
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de algum departamento	Espera ser reconhecida por suas habilidades e talento

Tabela 1: Problemas e Expectativas da Geração Y no Trabalho

<i>Feedback</i>	Espera <i>feedback</i> positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento
Promessas feitas	Esperam que as promessas sejam cumpridas
Inflexibilidade de horário	Horário flexível
Problemas da empresa	Deseja resolver os problemas com rapidez, sem burocracia
Projetos dentro da empresa	Espera participar de projetos globais

Fonte: Adaptado de Wada e Carneiro (2010, p. 13)

As comparações feitas na Tabela 1 evidenciaram o fato de que a Geração Y é crítica em vários fatores no ambiente de trabalho. Para que as empresas administrem as expectativas destes jovens de maneira adequada, é necessário que possuam uma visão clara destas. Partindo deste ponto, o próximo tópico analisou a liderança sob a perspectiva dos *millennials*.

2.1.1. Geração Y e a Liderança

Um ponto fundamental que deve ser compreendido ao liderar membros da Geração Y é que estes jovens não enxergam questionamentos como um “desafio ao conhecimento” (OLIVEIRA, 2010, p. 101). O questionamento para um *millennial* é fundamental, já que cresceu em meio à interatividade e carrega isto para todos os ambientes em que convive. Por isso, quando este questiona o seu líder, não está duvidando de sua capacidade, mas exercendo uma prática que lhe é natural.

Além disso, tratando-se da comunicação com os *millennials*, existem algumas posturas que são consideradas ideais, dentre elas: “dar atenção verdadeira, ouvir até o final, dar respostas claras e diretas e não fazer suposições”. (OLIVEIRA, 2010, p.105). O autor deixa claro que estes jovens preferem uma comunicação transparente e fazem questão de serem ouvidos.

Outro ponto fundamental ao liderar *millennials* se trata de compreender os seus objetivos de vida. Oliveira (2010) reforça que o papel do líder não é proteger o jovem de desafios ou dificuldades, já que isso pode ser encarado como uma subestimação dele. Nesse caso, o autor coloca que o certo a fazer é não criticar os sonhos dos jovens e “(...) evitar comparações com as suas próprias expectativas” (OLIVEIRA, 2010, p.118). Conforme foi visto ao longo deste estudo, os jovens da Geração Y têm grandes aspirações para a carreira e não desencoraja-los é essencial.

Além dos pontos citados, Alsop (2008) chama atenção para algumas contradições apresentadas pelos *millennials*, que também devem ser gerenciadas por seus líderes. Primeiramente, embora queiram direcionamentos claros do que fazer, também querem flexibilidade e liberdade para decidir quando e onde irão fazer. Além disso, embora possuam um lado competitivo que anseia por reconhecimento individual, também podem ser excelentes no trabalho em equipe.

Oliveira (2010) finaliza seu estudo reforçando que a Geração Y precisa de nossa paciência, afirmando ainda:

(...) eles estão sendo preparados para assumir empregos que ainda não existem, usando tecnologias que ainda não foram inventadas, para resolver problemas que ainda não sabemos que são problemas (OLIVEIRA, 2010, p.149)

De fato, a Geração Y acompanhou mudanças significativas muito rapidamente, e isso se reflete na forma como se comporta no ambiente de trabalho. Hobart e Sendek (2014) afirmam que os *millennials* demandam um estilo de liderança inédito e já não se satisfazem com as mesmas práticas que as gerações anteriores. Tendo isso em vista, fez-se necessário um entendimento mais aprofundado da liderança e suas teorias, que foram abordadas a seguir.

2.2. Liderança

Desde a Escola das Relações Humanas, a literatura sobre liderança foi aprimorada e aprofundada. Diversas teorias foram criadas sem que se chegasse a um conceito consensual sobre o tema (ROBBINS, 2009). Um dos conceitos para definir liderança é o de Robbins (2009, p. 258), que a identifica como a “(...) capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. O autor explica ainda que a influência pode partir de algo institucionalizado, como o próprio cargo da pessoa, ou de maneira natural, sem que o líder seja previamente apontado.

Já Bergamini (1994) encontra dois elementos em comum nos principais conceitos de liderança:

(...) conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, ficou evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 2010, p.367)

Segundo a mesma autora, a primeira organização dos estudos acerca da liderança deu origem à Teoria dos Traços, que associava a liderança a características pessoais de cada um. Ou seja, do ponto de vista desta teoria, as pessoas já nasciam ou não como líderes e não se podia “fazer” um líder. Segundo este estudo, havia três tipos de características determinantes para a liderança. O primeiro tipo correspondia às características físicas da pessoa, o segundo envolvia habilidades como a inteligência, por exemplo, e o terceiro dizia respeito a aspectos de personalidade como introversão, extroversão, entre outros (BERGAMINI, 1994). A mesma autora afirma que esta teoria, ao ser mais profundamente estudada, começou a despertar a descrença de seus próprios estudiosos, que entenderam que as características pessoais não poderiam ser o único fator dominante de uma liderança.

Após o insucesso da Teoria dos Traços, o comportamento apresentado por líderes começou a ser estudado, como uma forma de tentar encontrar padrões, o que originou as teorias comportamentais (ROBBINS, 2009). Dentre as mais relevantes, conforme afirmado por Robbins (2009), é possível citar os estudos da Universidade Estadual de Ohio, os estudos da Universidade de Michigan e o Grid Gerencial, elaborado por Blake e Mouton em 1964.

Primeiramente, em relação aos estudos na Universidade Estadual de Ohio, Northouse (2010) explica que estes foram realizados através de questionários aplicados a subordinados com perguntas a respeito de seus líderes. A partir dos resultados, foram identificados dois tipos de comportamento: estrutural, ligado a delegação de papéis e responsabilidades e o de consideração, que dizia respeito ao relacionamento. Segundo esta teoria, o primeiro estilo, estrutural, possuía um grande foco no atingimento dos objetivos traçados, enquanto o segundo enfatizava o apoio e suporte aos subordinados (BERGAMINI, 1994).

Segundo Bergamini (1994), no mesmo período em que foram feitos os estudos na Universidade Estadual de Ohio, foram realizados estudos na Universidade de Michigan. Estes deram uma “atenção especial ao impacto do

comportamento dos líderes na performance de grupos pequenos” (NORTHHOUSE, 2010, p. 77). Eles chegaram a conclusões similares aos estudos de Ohio, entendendo que havia duas dimensões do comportamento de liderança: “orientação para o funcionário”, que dava enfoque ao relacionamento e “orientação para a produção”, que enfatizava o teor técnico das atividades (ROBBINS, 2009, p. 261).

A terceira principal teoria comportamental é a do Grid Gerencial, elaborada pelos autores Blake e Mouton. Northouse (2010) explica que esta teoria analisava a forma como os líderes atingiam os seus objetivos por meio de duas perspectivas, a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas. Novamente, é possível notar a similaridade com as outras teorias comportamentais. A partir disso, o líder seria enquadrado em um *grid* com nove pontos em cada eixo, de forma que existem 81 posições distintas, conforme pode ser visto na Figura 1.

Segundo Robbins (2009, p. 262), “descobriu-se que os executivos têm melhor desempenho em um estilo 9,9, em comparação, por exemplo, com um estilo 9,1 (tipo autoritário) (...)”. O estilo 9,9 encontra-se na mais alta posição, onde é altamente voltada às pessoas e à produção, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

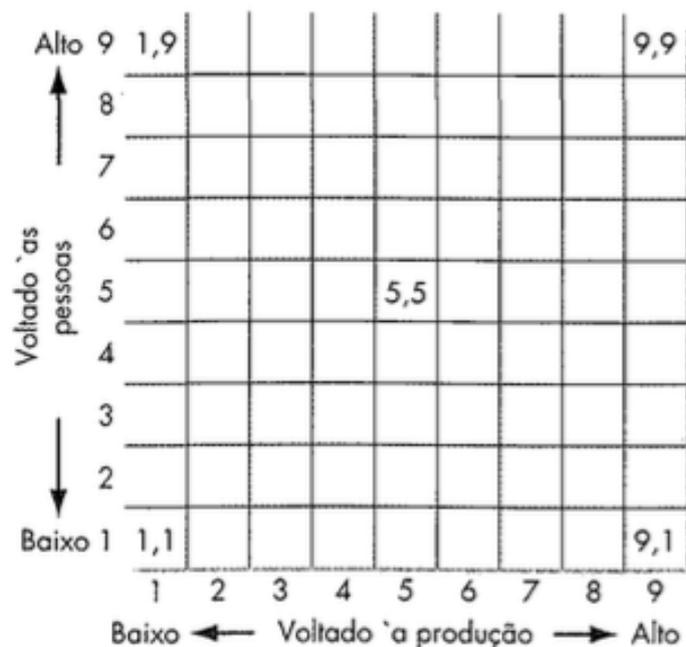


Figura 1: Grid Gerencial de Blake e Mouton

Fonte: Robbins (2009, p. 262)

As teorias comportamentais foram uma grande contribuição e avanço aos estudos de liderança, já que a partir de então, estes não se baseavam apenas nas características pessoais, mas também no comportamento apresentado pelos líderes. No entanto, segundo Robbins (2009, p. 263), o que ainda faltava nestes estudos era “(...) a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso.”. Ou seja, até aquele momento, não havia uma teoria que levasse em conta as circunstâncias em que o líder se encontrava e como isso impactava em seu desempenho.

Com isso, enxergou-se a necessidade de uma teoria que levasse em conta não somente as características e o comportamento do líder, mas a situação em que ele se encontra. Segundo Northouse (2010), a teoria da Liderança Situacional, que surgiu a partir desta necessidade, é uma das mais reconhecidas, tendo sido muito utilizada em setores de treinamento e desenvolvimento de empresas. Ela foi abordada em detalhes a seguir neste estudo.

2.2.1.Liderança Situacional

Hersey e Blanchard (1982) determinam a liderança como um fator circunstancial, ou seja, que varia de acordo com determinados pontos, como a maturidade dos subordinados, por exemplo. Esta teoria enfatiza o papel do subordinado, considerando que, segundo os autores, este é quem aceita ou rejeita um determinado líder. Além disso, a Liderança Situacional considera que o líder mais eficiente é aquele que consegue identificar as situações em que se encontra e, desta maneira, se adaptar.

Ainda de acordo com os autores, a Liderança Situacional identifica o estilo de liderança a partir de três critérios: o comportamento da tarefa, o comportamento de relacionamento e a maturidade dos liderados. Eles são colocados em uma matriz que divide o estilo do líder, conforme indicado na Figura 2.

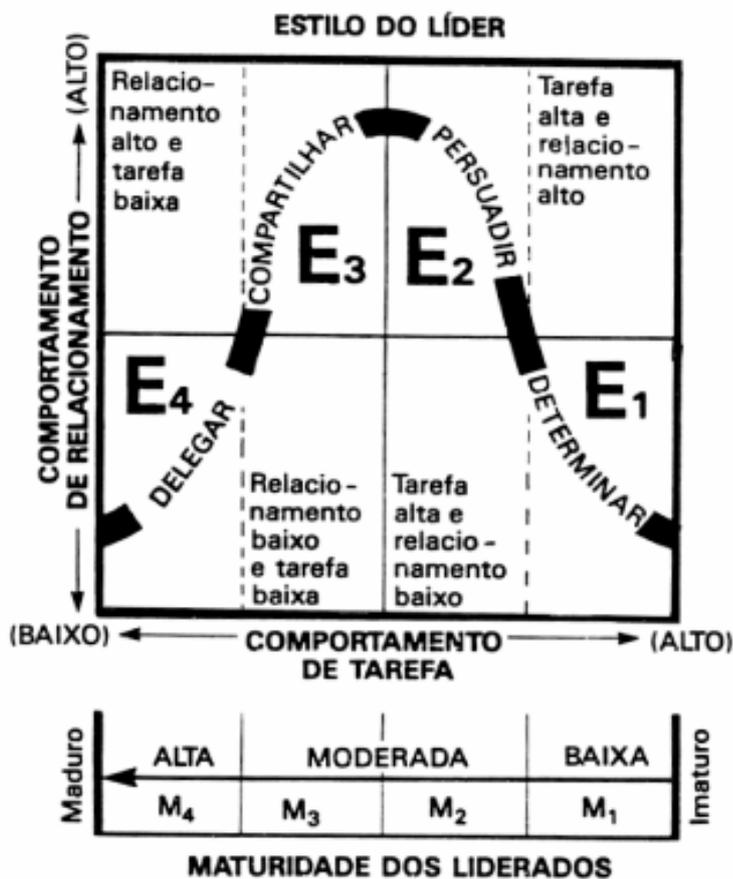


Figura 2: Estilo do Líder da Teoria Situacional

Fonte: Hersey e Blanchard (1982, p. 170)

Hersey e Blanchard (1982) afirmam que o comportamento da tarefa diz respeito à forma como esta é delegada e o nível de detalhe em que isso é feito. Por exemplo, o líder que faz isso de forma muito precisa e específica, determinando o que precisa ser feito, quem fará, como, onde e quando será feito apresenta um comportamento de tarefa alto. É importante reafirmar que isso pode variar de acordo com a tarefa em questão.

Ainda segundo os autores, o comportamento de relacionamento corresponde à forma de comunicação do líder com a equipe. Isso inclui como ele recebe as informações que são passadas e como oferece apoio sócio-emocional quando necessário. Uma situação que exemplifica um líder com alto comportamento de relacionamento é quando alguém de sua equipe, embora saiba como realizar a tarefa, precise ser encorajado e o líder oferece a ele este suporte e motivação.

Finalmente, a maturidade dos liderados se divide em dois aspectos: habilidade e disposição (HERSEY; BLANCHARD, 1982). O primeiro diz respeito às experiências e conhecimentos passados dos liderados, enquanto o segundo

está ligado à motivação e ao comprometimento destes. A pessoa que possui alta maturidade – se enquadrando em M_4 , conforme indicado na Figura 2 – tem alta capacidade para a realização das tarefas e é confiante e motivada.

Conforme a teoria de Hersey e Blanchard (1982), o conjunto destes fatores e a forma como são aplicados na prática determinam o estilo do Líder. Conforme está descrito na Figura 2, eles são “Determinar”, “Persuadir”, “Compartilhar” e “Delegar”, localizados nos quadrantes E_1 , E_2 , E_3 e E_4 , respectivamente. Os autores fornecem também explicações detalhadas sobre cada estilo, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2: Estilo de Líder da Liderança Situacional

Estilo	Comportamento		Comportamento
	Tarefa	Relacionamento	
Determinar	Alto	Baixo	Oferece informações detalhadas e acompanha precisamente o desempenho da equipe.
Persuadir	Alto	Alto	Explica detalhadamente todas as escolhas feitas e deixa a equipe à vontade para esclarecimentos.
Compartilhar	Baixo	Alto	Discute ideias e orienta a tomada de decisão.
Delegar	Baixo	Baixo	Se abstém da execução e implementação das tarefas, além de não se responsabilizar pela tomada de decisão.

Fonte: Próprio autor (2017)

Além disso, a maturidade dos liderados também possui subdivisões de acordo com a habilidade e a disposição, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3: Maturidade do Liderado da Liderança Situacional

Alta	Moderada		Baixa
M_4	M_3	M_2	M_1
Capaz e Disposto ou Confiante	Capaz mas Indisposto ou Inseguro	Incapaz mas Disposto ou Confiante	Incapaz e Indisposto ou Inseguro

Fonte: Hersey e Blanchard (1982, p. 176)

Conforme mencionado no início deste tópico, a Liderança Situacional determina que a eficiência está em saber ler a situação e adaptar o estilo de liderança que lhe é natural, fazendo os ajustes necessários. Isso é mais trabalhoso do que utilizar o nosso estilo espontâneo, porém, segundo Hersey e Blanchard (1982), esta é a forma mais efetiva de liderança. Essa teoria prega que não existe um estilo “certo” de liderança, existe um mais indicado para cada situação.

O presente trabalho buscou identificar, sob a perspectiva da teoria da Liderança Situacional, as preferências da Geração Y. O questionário LASI, desenvolvido pelos mesmos autores, permitiu interpretar os resultados enquadrando o estilo encontrado dentre os quatro determinados pela teoria.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo detalhou de que maneira os dados necessários serão coletados e de que maneira serão utilizados.

3.1. Método de Pesquisa Utilizado

Segundo Vergara (1998, p. 11), “a atividade básica da ciência é a pesquisa”. A mesma autora divide a pesquisa em dois critérios básicos, sendo o primeiro quanto aos fins, em que ela pode ser classificada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. O segundo critério se define quanto aos meios, em que uma pesquisa pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Em relação aos fins, a pesquisa aqui realizada constituiu-se como explicativa, que, segundo Vergara (1998), demonstra que condições contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno. O questionário pretendeu compreender as expectativas de integrantes da Geração Y a respeito das características de seus líderes e, dessa forma, determinar que condições destes jovens contribuem para isso.

Em relação aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque teve como base materiais publicados em livros, revistas, artigos científicos, redes eletrônicas e outros meios de acesso público, conforme Vergara (1998). Além disso, também se caracterizou como pesquisa de campo, que segundo Vergara (1998), realiza-se a partir da investigação no lugar onde um determinado fenômeno ocorre ou ocorreu ou que possua elementos que possam explica-lo. Esta pode incluir a aplicação de questionários, que foi o método utilizado no presente estudo. O questionário foi aplicado por meio do *software* Qualtrics, ferramenta especializada para suporte em pesquisas.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa foi aplicada a jovens nascidos entre 1980 e 2001, período que compõe a Geração Y, conforme Alsop (2008). Foram selecionados estudantes dos cursos de Administração, Economia, Engenharia e Comunicação, residentes do estado do Rio de Janeiro e que já possuam algum tipo de experiência de estágio ou trabalho.

Esta pesquisa foi realizada através de uma amostra não probabilística por acessibilidade. Esta categoria não faz uso de procedimentos estatísticos, selecionando os participantes pela facilidade de acesso aos mesmos (VERGARA, 1998).

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O instrumento utilizado no presente estudo foi o questionário, aplicado através da ferramenta de pesquisa Qualtrics, que foi enviado a representantes da amostra selecionada por meio de redes sociais com uma breve explicação de seu objetivo.

Além de questionamentos de teor demográfico, o questionário se apoiou no instrumento elaborado por Hersey e Blanchard (1974) chamado *Leader Adaptability and Style Inventory* (LASI). O mesmo propõe situações no cotidiano de trabalho e diferentes ações a serem tomadas diante destas. A partir das respostas, foi possível classificar a liderança dentro do modelo Situacional, proposto pelos mesmos autores. Desta maneira, o presente questionário utilizou estas situações para captar as expectativas dos respondentes.

O instrumento elaborado dividiu-se em duas principais partes. A primeira continha 12 (doze) perguntas de múltipla escolha, sendo 5 (cinco) delas perguntas filtro, para selecionar apenas as respostas que se encaixassem no público-alvo estudado. Primeiramente, os respondentes eram questionados se estavam realizando uma graduação no momento, já que a pesquisa foi destinada apenas a universitários. Caso o usuário respondesse que não, a pesquisa se encerrava. Depois disso, havia uma pergunta sobre o curso de graduação do respondente. Caso este fosse diferente de Administração,

Comunicação Social, Economia ou Engenharia, o questionário também se encerrava, já que somente estes cursos foram considerados para a análise.

Posteriormente, o usuário era questionado se morava no estado do Rio de Janeiro. Caso não fosse, a pesquisa era finalizada. A próxima pergunta filtro correspondia à idade do respondente. Caso este fosse maior de 37 anos, o questionário também se encerrava, já que essa foi a classificação adotada para determinar a Geração Y. Por fim, o último filtro realizado era a pergunta a respeito da experiência do entrevistado. Caso este nunca tivesse tido nenhum tipo de experiência de trabalho, era direcionado ao fim da pesquisa. Como esta foi uma pesquisa sobre liderança, a experiência foi considerada um fator fundamental para uma análise autêntica sobre o assunto por parte do respondente.

A segunda parte do questionário foi composta pelas doze situações já determinadas pelo LASI. O objetivo era utilizar as situações apresentadas para indicar a forma como o público da pesquisa acredita que um líder deveria agir em cada caso, determinando assim as suas expectativas.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi aplicado um pré-teste com cinco respondentes, para verificar o entendimento de todas as perguntas e a aplicabilidade do questionário. Após esta aplicação, foram realizados alguns ajustes e o modelo utilizado segue no Apêndice 1.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Assis (2009) explica que o tratamento das informações começa na seleção dos dados que serão aproveitados no trabalho, organizando-os e correlacionando-os de forma a responder o problema apresentado.

Vergara (1998) afirma que os dados podem ser tratados de três maneiras distintas: quantitativamente, qualitativamente ou de ambas as maneiras no mesmo estudo. Neste trabalho, são utilizados ambos os métodos. Do ponto de vista quantitativo, que Vergara (1998) afirma ser por meio de procedimentos estatísticos, pode-se citar a análise numérica dos dados coletados, exposta através de gráficos e tabelas. Já sob a análise qualitativa, esta se deu a partir da interpretação das respostas com base no referencial teórico apresentado.

3.5.Limitações do Estudo

Assim como qualquer estudo, o presente possuiu limitações, que serão discutidas neste tópico. Primeiramente, ao tratar do problema estudado, que é compreender as expectativas da Geração Y a respeito de seus líderes, o presente trabalho não necessariamente foi representativo de toda a Geração Y. Isto se deve ao fato de terem sido selecionados jovens de determinados cursos de graduação e somente no estado do Rio de Janeiro. Além disso, não há um consenso sobre o período que representa a Geração Y, de forma que este estudo pode não estar de acordo com determinadas publicações que consideram um intervalo diferente do utilizado. Por fim, como o instrumento determinado para este estudo foi o uso de questionários, perderam-se informações mais profundas que poderiam ser obtidas através de outros métodos, como entrevistas, por exemplo.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Descrição e análise dos resultados

Esta seção apresentou os dados obtidos com os respondentes do questionário e as análises realizadas a partir do referencial teórico. Além de informações acerca do perfil dos respondentes, também foram analisadas as expectativas dos mesmos a respeito de seus líderes. Conforme mencionado ao longo deste trabalho, foi utilizado como base o questionário LASI para o estudo sobre liderança. A pesquisa foi respondida por 273 pessoas, porém foi finalizada somente por 163 destas, considerando as perguntas filtro incluídas no questionário.

4.2. Perfil dos respondentes

Dos 273 respondentes, 86% estão atualmente cursando uma graduação, de forma que fazem parte do público estudado, conforme evidenciado na Tabela 4. Já a Tabela 5 exibe a relação aos cursos realizados pelos respondentes. Como demonstrado, 88% divide-se entre os cursos de Administração, Comunicação Social, Economia e Engenharia que foram também as graduações determinadas para o público alvo da pesquisa.

Tabela 4: Respondentes cursando uma graduação

Resposta	Quantidade	%
Sim	234	86%
Não	39	14%
Total	273	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Tabela 5: Cursos de graduação dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
Administração	84	36%
Comunicação Social	43	19%
Economia	32	14%
Engenharia	45	19%
Outro	28	12%
Total	232	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Em relação ao estado de moradia, a Tabela 6 evidencia que 96% dos respondentes residem no estado do Rio de Janeiro. Já na Tabela 7 podem-se observar as instituições de ensino dos respondentes. A grande parte deles, 55%, é estudante da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), seguida pelo Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (IBMEC) com 12% do total e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com 11%. Além das outras universidades mencionadas nas alternativas, 8% de estudantes que afirmaram estudar em outras instituições de ensino. Dentre elas, podem-se mencionar a Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e a Faculdade Arthur Sá Earp Neto (FASE), ambas localizadas em Petrópolis.

Tabela 6: Respondentes que são moradores do estado do Rio de Janeiro

Resposta	Quantidade	%
Sim	194	96%
Não	8	4%
Total	202	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Tabela 7: Universidades dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
PUC-Rio	107	55%
IBMEC	23	12%
FGV	8	4%
UFRJ	21	11%
UFF	11	6%
UERJ	3	2%
UFRRJ	2	1%
UCAM	3	2%
Outra:	15	8%
Total	193	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

No que se refere ao período em que se encontram os respondentes, observou-se uma concentração dos mesmos entre o 6º e 8º períodos, tendo estes 20% de representatividade cada um. Enquanto isso, aqueles que estão cursando o 7º período representam 21% do total, conforme a Tabela 8 demonstra.

Tabela 8: Período dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
1º	0	0%
2º	3	2%
3º	10	5%
4º	13	7%
5º	19	10%
6º	38	20%
7º	40	21%
8º	38	20%
9º	13	7%
10º	10	5%
Acima do 10º	9	5%
Total	193	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Quanto à idade dos respondentes, a Tabela 9 mostra que a maior concentração se dá na faixa dos 22 aos 25 anos, que representa 63% da amostra, seguida da faixa de 18 a 21 anos, com 31%. O restante encontra-se diluído nas outras faixas apresentadas.

Tabela 9: Idade dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
18 a 21 anos	59	31%
22 a 25 anos	121	63%
26 a 29 anos	10	5%
30 a 33 anos	2	1%
34 a 37 anos	0	0%
Acima de 37 anos	1	1%
Total	193	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Em relação ao sexo, 40% são homens e os 60% restante, mulheres, conforme indicado na Tabela 10.

Tabela 10: Sexo dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
Feminino	116	60%
Masculino	76	40%
Total	192	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

No tocante às experiências de trabalho, 79% está estagiando ou trabalhando atualmente, conforme a Tabela 11. Além disso, 12% do total já teve algum tipo de experiência de trabalho, mas não está trabalhando ou estagiando no momento. Por fim, os 9% restantes, que nunca tiveram uma experiência de trabalho, foram desconsiderados para as próximas análises.

Tabela 11: Experiências de trabalho dos respondentes

Resposta	Quantidade	%
Nunca tive nenhuma experiência de trabalho/estágio.	17	9%
Estou estagiando/trabalhando atualmente.	151	79%
Já tive experiência de estágio/trabalho, mas não estou estagiando/trabalhando atualmente.	23	12%
Total	191	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

A seguir, quando questionados sobre os tipos de empresa em que trabalham atualmente ou já haviam trabalhado, 78% indicou empresa privada, conforme evidenciado na tabela 12. Em seguida, 16% indicou empresa pública, 5% Organizações Não Governamentais (ONGs) e 1% outro tipo de empresa, tais como empresas juniores.

Tabela 12: Tipos de empresa

Resposta	Quantidade	%
Empresa(s) privada(s)	144	78%
Empresa(s) pública(s)	29	16%
ONGs	9	5%
Outro:	2	1%
Total	184	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

A próxima pergunta levantou o tempo de duração da última experiência de trabalho dos respondentes. Conforme indicado na Tabela 13, 50% afirmou que esta teve uma duração entre 7 e 12 meses, 29% que esta durou mais de 12 meses e 21% que esta teve de 0 a 6 meses de duração.

Tabela 13: Tempo de duração do último estágio/experiência de trabalho

Resposta		Quantidade	%
0 a 6 meses		37	21%
7 a 12 meses		86	50%
Acima de 12 meses		50	29%
Total		173	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

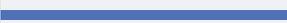
Segundo Lemos, Cavazotte e Viana (2014), o jovem da Geração Y anseia por um plano de carreira bem definido, com a especificação de quanto tempo irá passar em cada cargo e critérios claros para promoção. Alsop (2008) afirma ainda que o *millennial* se caracteriza fortemente pela sua impaciência com o crescimento na carreira. Desta forma, é possível identificar que o tempo é um fator crítico para este jovem. Se o mesmo não enxerga perspectivas claras e rápidas de crescimento, pode frustrar-se rapidamente e optar por sair da empresa.

Os próximos questionamentos da pesquisa focaram na temática de liderança. Primeiramente, os respondentes avaliaram seus atuais ou últimos líderes para depois definir as formas de ação que consideravam mais adequadas para pessoas em uma posição de liderança. Estas análises foram endereçadas no próximo tópico desta seção.

4.3. Geração Y e Liderança

Foi solicitado aos respondentes desta pesquisa que avaliassem os seus atuais ou últimos líderes conforme os parâmetros apresentados na Tabela 14. Os resultados mostraram que 55% dos respondentes avaliaram seus líderes como “Bons”, seguidos de 29% que avaliaram como “Excelentes”, 12% como “Ruins” e 3% como “Péssimos”.

Tabela 14: Avaliação sobre o último ou atual líder

Resposta		Quantidade	%
Excelente		50	29%
Bom		96	55%
Ruim		21	12%
Péssimo		6	3%
Total		173	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Em seguida, foram apresentadas quatro afirmativas aos respondentes e foi solicitado que apontassem em qual delas seu atual ou último líder mais se encaixava. As afirmativas foram elaboradas conforme os estilos da teoria de Hersey e Blanchard (1982), abordados no referencial teórico. A Tabela 15 expõe os resultados deste questionamento e aponta a qual estilo corresponde a cada alternativa.

Tabela 15: Afirmativas sobre o perfil do líder

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₄ : Delegar	Meu líder delega à equipe as tarefas e a tomada de decisão, não interferindo na sua atividade e dando total liberdade para que esta decida como faze-las.		42	24%
E ₃ : Compartilhar	Meu líder delega à equipe as tarefas, oferecendo reconhecimento e estando disposto a ouvir e facilitar a tomada de decisão e resolução de problemas.		69	40%
E ₂ : Persuadir	Meu líder dá à equipe direcionamentos claros e mantém o controle sobre a tomada de decisão, mas dá liberdade para que esta possa expressar ideias e a forma como se sente.		39	23%
E ₁ : Determinar	Meu líder define claramente os papéis de cada membro da equipe, dando informações detalhadas sobre a sua execução e supervisionando a implementação de perto.		23	13%
	Total		173	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Segundo a percepção dos respondentes, seus atuais ou antigos líderes estavam, em sua maioria, no Estilo 3, que corresponde a “Compartilhar”. Este tipo de líder apresenta alto comportamento orientado ao relacionamento e baixo comportamento orientado a tarefa, conforme evidenciado no referencial teórico.

Logo em seguida, estão o Estilo 4, “Delegar” com 24% de representatividade e o Estilo 2, “Persuadir” com 23% do total de respostas. Os 13% restantes acreditam que seus líderes se encaixam melhor na quarta afirmativa, que corresponde ao Estilo 1, “Determinar”.

Foi realizado um cruzamento entre as informações das Tabelas 14 e 15, determinando de que forma os estilos se dividiram entre a classificação dos líderes dada pelos respondentes, conforme a Tabela 16 evidencia.

Tabela 16: Cruzamentos Tabelas 14 e 15

Classificação	%	Atitude Esperada	%
Excelente	29%	E ₄ : Delegar	31%
		E ₃ : Compartilhar	42%
		E ₂ : Persuadir	20%
		E ₁ : Determinar	7%
Bom	55%	E ₄ : Delegar	16%
		E ₃ : Compartilhar	47%
		E ₂ : Persuadir	27%
		E ₁ : Determinar	10%
Ruim	12%	E ₄ : Delegar	48%
		E ₃ : Compartilhar	14%
		E ₂ : Persuadir	10%
		E ₁ : Determinar	29%
Péssimo	3%	E ₄ : Delegar	16%
		E ₃ : Compartilhar	0%
		E ₂ : Persuadir	16%
		E ₁ : Determinar	68%

Fonte: Próprio autor (2017)

Conforme observou-se na Tabela 16, aqueles que classificaram seus líderes como “Excelentes” ou “Bons”, em sua maioria, determinaram que os mesmos apresentam um comportamento típico do Estilo 3. Enquanto isso, a maior parte dos respondentes que avaliaram seus líderes como “Ruins” acreditam que os mesmos se comportam conforme o Estilo 4. Por fim, aqueles que classificaram seus líderes como “Péssimos”, em sua maioria, acreditam que seus líderes se comportam como um componente do Estilo 1.

Segundo Eckleberry-Hunt e Tucciarone (2011), a Geração Y busca uma relação próxima com as autoridades, da mesma forma que teve com seus pais. Os autores afirmam que estes jovens querem sentir que seus líderes sabem quem eles são de uma maneira pessoal e sentir que eles se importam genuinamente. Dessa forma, os *millennials* preferem trabalhar com líderes que considerem acessíveis e motivadores (ECKLEBERRY-HUNT; TUCCIARONE, 2011).

Buscando verificar as informações apresentadas no referencial teórico, foi aplicado o questionário LASI aos respondentes. Ele é composto por 12 situações diferentes, em que são apresentados quatro cursos de ação distintos. Os respondentes tiveram que apontar qual destes eles consideravam o mais adequado e efetivo. Cada curso de ação corresponde a um dos estilos de Hersey e Blanchard, conforme foi apontado nas análises a seguir.

A primeira situação apresentada foi: “Ultimamente, uma equipe não está respondendo às tentativas de conversas amigáveis e à evidente preocupação de seu líder pelo seu bem-estar. A performance da equipe está em colapso.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). As alternativas de ação estão descritas na Tabela 17.

Tabela 17: Situação 1

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₁	Enfatiza a necessidade do uso de procedimentos uniformes e a necessidade do cumprimento das tarefas.		37	23%
E ₃	Coloca-se à disposição para debates, mas não insiste.		53	33%
E ₂	Conversa com os subordinados e depois determina metas.		71	44%
E ₄	Não intervém propositalmente.		2	1%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

A maioria dos respondentes, 44%, consideraram o curso de ação do Estilo 2, correspondente a “Persuadir”, como o mais adequado a esta situação, seguidos pelo Estilo 3, com 33%, Estilo 1 com 23% e Estilo 4 com 1%.

A próxima situação apresentada foi: “Um líder têm observado que a performance do seu grupo está melhorando. Ele têm garantido que todos os

membros estejam cientes de seus papéis e padrões.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). A Tabela 18 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 18: Situação 2

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₂	Busca fazer interações amigáveis, mas continua garantindo que todos os membros estão cientes dos papéis e padrões a cumprir.		59	36%
E ₄	Não toma nenhuma atitude definida.		28	17%
E ₃	Faz o que estiver ao alcance para garantir que o grupo se sinta importante e envolvido.		68	42%
E ₁	Enfatiza a importância dos prazos e tarefas.		8	5%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Nesta situação, 42% dos respondentes julgaram a ação típica do Estilo 3, “Compartilhar”, como a mais efetiva, 36% demonstrou maior preferência pela ação do Estilo 2, 17% do Estilo 4 e 5% do Estilo 1.

A terceira situação apresentada foi “Os membros de um determinado grupo são incapazes de resolver um problema sozinhos. O líder normalmente os deixa agir por conta própria. A performance e as relações interpessoais têm sido boas.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). A Tabela 19 apresenta os resultados.

Tabela 19: Situação 3

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₂	Envolve o grupo e tenta solucionar o problema em conjunto.		82	50%
E ₄	Deixa que o grupo resolva o problema por si só.		20	12%
E ₁	Age de forma rápida e firme para corrigir e redirecionar o grupo.		16	10%
E ₃	Encoraja o grupo a resolver o problema e fica à disposição para discussão.		45	28%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Do total, 50% dos respondentes julgaram o curso de ação do Estilo 2, “Persuadir”, como o mais efetivo, seguidos de 28% que preferiram o Estilo 3, 12% o Estilo 4 e 10% o Estilo 1.

A próxima situação apresentada foi “O líder está considerando uma grande mudança. Seus subordinados têm um histórico consistente de realizações. Eles

respeitam a necessidade de mudança.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). A Tabela 20 apresenta os resultados.

Tabela 20: Situação 4

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₃	Permite o envolvimento do grupo no desenvolvimento da mudança, mas sem força-los.		70	43%
E ₁	Anuncia mudanças e depois implementa-as, supervisionando de perto.		30	18%
E ₄	Permite que o grupo decida a sua própria direção.		20	12%
E ₂	Incorpora as recomendações do grupo, mas ainda assim dirige a mudança.		43	26%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Nesta situação, 43% dos respondentes preferiram a ação característica do Estilo 3, 26% a do Estilo 2, 18% a do Estilo 1 e 12% a do Estilo 4.

A quinta situação apresentada foi “A performance de um grupo tem decaído durante os últimos meses. Os membros têm-se mostrado despreocupados em atingir os objetivos. No passado, redefinir os papéis ajudou nestes casos. Eles têm precisado constantemente serem lembrados de terminar suas tarefas no tempo determinado.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). Os resultados podem ser visualizados na Tabela 21.

Tabela 21: Situação 5

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₄	Permite que o grupo decida a sua própria direção.		30	18%
E ₂	Incorpora as mudanças, mas garante que as metas sejam alcançadas.		60	37%
E ₁	Redefine as metas e supervisiona de perto.		52	32%
E ₃	Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas sem força-los.		21	13%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Na situação 5, 37% dos respondentes consideraram a ação do Estilo 2 a mais adequada, sendo este correspondente a “Persuadir”, seguidos de 32% que preferiram a ação do Estilo 1, 18% a do Estilo 4 e 13% a do Estilo 3.

Posteriormente, foi apresentada a Situação 6, que consistia na hipótese: “O líder se deparou com uma situação que flui de forma eficiente. O gestor anterior conduzia com muita firmeza. O líder gostaria de manter a situação produtiva, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 23). A Tabela 22 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 22: Situação 6

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₃	Faz o que estiver ao alcance para garantir que o grupo se sinta importante. e envolvido.		65	40%
E ₁	Enfatiza a importância dos prazos e tarefas.		23	14%
E ₄	Não intervém propositalmente.		16	10%
E ₂	Permite que o grupo se envolva na tomada de decisão, mas garante que os objetivos estão sendo cumpridos.		59	36%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Na situação 6, 40% dos respondentes demonstraram preferência pela ação do Estilo 3, 36% pelo Estilo 2, 14% pelo Estilo 1 e 10% pelo Estilo 4.

A sétima situação apresentada foi: “O líder está considerando grandes mudanças na sua estrutura organizacional. Membros do grupo fizeram sugestões sobre mudanças necessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade na atividade do dia a dia.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). As preferências dos respondentes podem ser observadas na Tabela 23.

Tabela 23: Situação 7

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₁	Define a mudança e supervisiona de perto.		10	6%
E ₃	Obtém a aprovação do grupo na mudança e permite que os membros organizem a implementação.		85	52%
E ₂	Se dispõe a fazer as mudanças conforme o recomendado, mas mantém o controle da implementação.		57	35%
E ₄	Evita o confronto, não realizando as mudanças.		11	7%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Nesta situação, 52% dos respondentes julgaram a ação típica do Estilo 3 como a mais efetiva, 35% a do Estilo 2, 7% a do Estilo 4 e 6% a do Estilo 1.

Em seguida, a situação apresentada foi: “A performance do grupo e as relações interpessoais são boas. O líder se sente inseguro sobre a sua falta de direção ao grupo.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). A Tabela 24 mostra os resultados.

Tabela 24: Situação 8

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₄	Deixa o grupo como está.		22	13%
E ₂	Discute a situação com o grupo e depois inicia as mudanças necessárias.		71	44%
E ₁	Começa a direcionar os subordinados para executar o trabalho de uma maneira mais bem definida.		51	31%
E ₃	Toma cuidado para não afetar a relação chefe-subordinado dando direcionamentos demais.		19	12%
	Total		163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Na Tabela 24, é possível observar que 44% dos respondentes consideraram o Estilo 2 como o mais apropriado na situação, 31% preferiram o Estilo 1, 13% o Estilo 4 e 12% o Estilo 3.

A nona situação do questionário LASI consistia na hipótese: “O líder foi designado a conduzir uma força-tarefa que está muito atrasada em apresentar determinadas recomendações de mudança que lhes foram solicitadas. O grupo não tem clareza de suas metas. Tem havido pouco comparecimento nas reuniões, que se tornaram encontros sociais. Todos do grupo tem o potencial e talento necessário para contribuir.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). A Tabela 25 exhibe as respostas obtidas.

Tabela 25: Situação 9

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₄	Deixa que o grupo resolva a situação.		17	10%
E ₂	Incorpora recomendações do grupo, mas garante que os objetivos sejam cumpridos.		81	50%
E ₁	Redefine as metas e supervisiona de perto.		44	27%
E ₃	Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas sem força-los.		21	13%
	Total		163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Nesta situação, 50% dos respondentes consideraram que o Estilo 2 é o mais efetivo, 27% consideraram o Estilo 1, 13% o Estilo 3 e 10% o Estilo 4.

A próxima situação apresentada foi: “Uma equipe, normalmente capaz de lidar com responsabilidades, não está respondendo bem à nova redefinição de padrões por parte do líder.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). A Tabela 26 demonstra os resultados.

Tabela 26: Situação 10

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₃	Permite que o grupo se envolva na redefinição dos padrões, mas sem força-los.		45	28%
E ₁	Redefine os padrões e supervisiona cuidadosamente.		55	34%
E ₄	Evita confronto não aplicando pressão na equipe.		18	11%
E ₂	Incorpora as recomendações do grupo, mas garante que os novos padrões ainda sejam alcançados.		45	28%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Do total, 34% dos respondentes acreditaram que o Estilo 1, “Determinar”, é o mais adequado para esta situação, enquanto o mesmo número de pessoas considerou os Estilos 2 e 3 como o mais efetivos, totalizando 28% em cada um deles. Por fim, 11% julgou o Estilo 4 como o mais apropriado.

A décima primeira situação apresentada foi: “O líder foi promovido a uma nova posição. O supervisor anterior não estava envolvido nos assuntos do grupo. O grupo tem lidado de forma eficiente com suas tarefas e direcionamentos. As relações interpessoais são boas.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). As respostas estão expostas na Tabela 27.

Tabela 27: Situação 11

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₁	Começa a direcionar os subordinados para agir de uma maneira mais bem definida.		23	14%
E ₃	Envolve os subordinados na tomada de decisão e reforça as boas contribuições.		69	42%
E ₂	Discute a performance passada com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.		62	38%
E ₄	Deixa o grupo como está.		9	6%
Total			163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Nesta situação, 42% dos respondentes preferiram a alternativa de ação do Estilo 3, 38% do Estilo 2, 14% do Estilo 1 e 6% do Estilo 4.

Por fim, a décima segunda situação apresentada foi “Algumas informações recentes indicam dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem um histórico notável de performance. Os membros mantiveram metas de longo prazo de maneira eficiente. Eles trabalharam em harmonia durante o ano passado. Todos são bem qualificados para suas tarefas.” (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 24). Os resultados obtidos estão expostos na Tabela 28.

Tabela 28: Situação 12

Estilo de Liderança	Resposta		Quantidade	%
E ₂	Tenta aplicar a sua solução com os subordinados e examina a necessidade de novas práticas.		48	29%
E ₄	Permite que os membros do grupo resolvam sozinhos.		59	36%
E ₁	Age rapidamente e firmemente para corrigir e redirecionar.		22	13%
E ₃	Se faz disponível para discussão, mas toma cuidado para não ferir a relação chefe-subordinado.		34	21%
	Total		163	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

Neste caso, 36% dos respondentes consideraram o Estilo 4, “Delegar” como o mais efetivo, 29% o Estilo 2, 21% o Estilo 3 e 13% o Estilo 1.

Para fins de análise, foi elaborada a Tabela 29, que demonstra o estilo preferido pelos respondentes em todas as situações apresentadas e o percentual de preferência apresentado.

Tabela 29: Compilação dos Resultados

Situação	Estilo de Liderança Preferido	%
Ultimamente, uma equipe não está respondendo às tentativas de conversas amigáveis e à evidente preocupação de seu líder pelo seu bem-estar. A performance da equipe está em colapso.	E ₂ : Persuadir	44%
Um líder têm observado que a performance do seu grupo está melhorando. Ele têm garantido que todos os membros estejam cientes de seus papéis e padrões.	E ₃ : Compartilhar	42%
Os membros de um determinado grupo são incapazes de resolver um problema sozinhos. O líder normalmente os deixa agir por conta própria. A performance e as relações interpessoais têm sido boas.	E ₂ : Persuadir	50%

Tabela 29: Compilação dos Resultados

O líder está considerando uma grande mudança. Seus subordinados têm um histórico consistente de realizações. Eles respeitam a necessidade de mudança.	E ₃ : Compartilhar	43%
A performance de um grupo tem decaído durante os últimos meses. Os membros têm-se mostrado despreocupados em atingir os objetivos. No passado, redefinir os papéis ajudou nestes casos. Eles têm precisado constantemente serem lembrados de terminar suas tarefas no tempo determinado.	E ₂ : Persuadir	37%
O líder se deparou com uma situação que fluiu de forma eficiente. O gestor anterior conduzia com muita firmeza. O líder gostaria de manter a situação produtiva, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.	E ₃ : Compartilhar	40%
O líder está considerando grandes mudanças na sua estrutura organizacional. Membros do grupo fizeram sugestões sobre mudanças necessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade na atividade do dia a dia.	E ₃ : Compartilhar	52%
A performance do grupo e as relações interpessoais são boas. O líder se sente inseguro sobre a sua falta de direção ao grupo.	E ₂ : Persuadir	44%
O líder foi designado a conduzir uma força-tarefa que está muito atrasada em apresentar determinadas recomendações de mudança que lhes foram solicitadas. O grupo não tem clareza de suas metas. Têm havido pouco comparecimento nas reuniões, que se tornaram encontros sociais. Todos do grupo tem o potencial e talento necessário para contribuir.	E ₂ : Persuadir	50%
Uma equipe, normalmente capaz de lidar com responsabilidades, não está respondendo bem à nova redefinição de padrões por parte do líder.	E ₁ : Determinar	34%
O líder foi promovido a uma nova posição. O supervisor anterior não estava envolvido nos assuntos do grupo. O grupo tem lidado de forma eficiente com suas tarefas e direcionamentos. As relações interpessoais são boas.	E ₃ : Compartilhar	42%
Algumas informações recentes indicam dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem um histórico notável de performance. Os membros mantiveram metas de longo prazo de maneira eficiente. Eles trabalharam em harmonia durante o ano passado. Todos são bem qualificados para suas tarefas.	E ₄ : Delegar	36%

Fonte: Próprio autor (2017)

Os Estilos 1 e 4 apareceram uma vez cada ao longo das situações apresentadas, enquanto os Estilos 2 e 3 apareceram cinco vezes cada um, evidenciando a preferência dos *millennials* por estes dois estilos. Além da análise apresentada na Tabela 29, também foram analisadas as respostas individuais a respeito da preferência pelo estilo de liderança.

Primeiramente, identificou-se que algumas pessoas acabaram apresentando preferência por mais de um estilo. Isso se deveu ao fato de que alguns respondentes marcaram o mesmo número de alternativas para estilos

distintos. Do total de 163 respondentes, 75% apresentou preferência majoritariamente por um estilo enquanto os 25% restantes apresentaram o mesmo nível de preferência por dois, três ou até quatro estilos diferentes.

Dentre os 75% que apresentaram uma preferência dominante por um mesmo estilo, as preferências ficaram distribuídas conforme demonstrado na Tabela 30.

Tabela 30: Preferências de estilo dos 75% com preferência dominante

Estilo de Liderança	% de
E ₁ : Determinar	8,9%
E ₂ : Persuadir	56,9%
E ₃ : Compartilhar	28,5%
E ₄ : Delegar	5,7%

Fonte: Próprio autor (2017)

Já analisando os 25% que tiveram preferência por mais de um estilo de liderança, observou-se que 80% destes tiveram duas preferências, 7% demonstraram três preferências e os 13% restantes dividiram-se igualmente entre os quatro estilos apresentados.

Dentre os 80% que apresentaram duas preferências, foram também analisadas as combinações apresentadas. Dos 80%, 47% teve uma preferência igual pelos Estilos 2 e 3, reforçando a preferência dos *millennials* por esses dois estilos. Enquanto isso, dentre aqueles que preferiram igualmente três estilos, 67% dividiram-se entre os Estilos 1, 2 e 3 e os 13% restantes entre os Estilos 2, 3 e 4. A Tabela 31 exibe um detalhamento maior desta situação.

Tabela 31: Preferências de estilo dos 25% sem preferência dominante

Número de Preferências	% de Pessoas	Combinações	% de Preferência pela Combinação
2 Estilos	80%	E ₁ + E ₂	22%
		E ₁ + E ₃	16%
		E ₁ + E ₄	6%
		E ₂ + E ₃	47%
		E ₂ + E ₄	6%
		E ₃ + E ₄	3%

Tabela 31: Preferências de estilo dos 25% sem preferência dominante

3 Estilos	7%	$E_1 + E_2 + E_3$	67%
		$E_2 + E_3 + E_4$	33%
4 Estilos	13%	$E_1 + E_2 + E_3 + E_4$	100%

Fonte: Próprio autor (2017)

De acordo com o que as análises demonstram, os Estilos 2 e 3 predominam entre as preferências dos *millennials* que fizeram parte da amostra do estudo. Conforme apontado no referencial teórico, o Estilo 2 e o Estilo 3 são ambos altamente orientados para relacionamento, sendo a diferença entre eles a orientação para a tarefa. Enquanto o Estilo 2 também possui este quesito em alta, o Estilo 3 tem baixa orientação para a tarefa.

Os estudos de Lipkin e Perrymore (2011) ajudam a compreender o porquê de o relacionamento ser um fator importante para a Geração Y. Os autores explicam que estes jovens não possuem uma separação bem definida da vida pessoal e da profissional. Eles preferem integrar esses dois âmbitos de forma mais flexível. Por conta disso, Eckerberry-Hunt e Tucciarone (2011) explicam que os *millennials* mesclam seus relacionamentos pessoais com os seus profissionais e esperam ser próximos das pessoas com quem trabalham.

Eckerberry-Hunt e Tucciarone (2011) também ajudam a explicar o porquê da alta orientação para a tarefa, como ocorre no Estilo 2, ser interessante para os jovens. Ao mesmo tempo em que buscam flexibilidade na forma de trabalhar, eles também sentem a necessidade de entender exatamente o que é esperado dele. Por conta disso, muitas vezes até preferem passar por períodos de capacitação mais longos, para que isso fique muito claro e bem definido (ECKERBERRY-HUNT;TUCCIARONE,2011).

Os resultados obtidos evidenciaram que o relacionamento é um fator essencial para os *millennials* e que eles preferem ser tratados de maneira mais pessoal. Além disso, estes jovens preferem que as expectativas sobre ele sejam transparentes, para que compreenda o que é esperado dele e como pode evoluir em sua carreira.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O objetivo deste trabalho foi identificar as expectativas da Geração Y com a liderança. Para isso, foi utilizada a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1982). Sob a ótica do instrumento *Leader Adaptability and Style Inventory* (LASI), desenvolvido pelos mesmos autores, foi possível determinar os estilos de liderança que mais atendiam às expectativas destes jovens.

Para que este trabalho fosse concluído, foram primeiramente realizadas pesquisas bibliográficas acerca dos dois principais temas abordados, Liderança e Geração Y. Em relação ao primeiro, foram abordadas as principais teorias, dando um enfoque à Liderança Situacional, que serviu de apoio ao restante deste estudo. Segundo Blanchard (2011, p. 74), “(...) a aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida conforme a situação”. O autor reforça que um aspecto do líder essencial é o autoconhecimento. Só compreendendo a si mesmo e sabendo o que é necessário para o próprio sucesso é possível liderar os outros de forma adequada, adaptando-se conforme for necessário.

Em relação à Geração Y, buscou-se compreender as suas principais características e a forma como se comportam no trabalho. Alsop (2008) afirma que os *millennials* esperam que as empresas se adaptem às suas necessidades e não o contrário. Quando se trata de liderança, Spiegel (2013) afirma que os modelos com hierarquias rígidas são questionados por estes jovens, que dão preferência a uma liderança colaborativa, baseada em confiança ao invés de autoridade.

Depois de uma imersão nestes dois assuntos, foi realizada uma pesquisa de campo com 273 jovens que compõe a Geração Y, são residentes do estado do Rio de Janeiro, universitários, cursam Administração, Comunicação Social, Economia ou Engenharia e já tiveram alguma experiência de trabalho ou estágio. Apesar do número de jovens aos quais a pesquisa foi aplicada, dadas as restrições e filtros, somente 163 chegaram ao final da mesma. Embora estudem em diferentes universidades e tenham experiências diversas de trabalho, foi possível identificar dois estilos da Liderança Situacional que são os mais próximos de suas expectativas.

A pesquisa identificou que 75% dos respondentes possui um estilo predominante em termos de preferência, enquanto os 25% restantes divergem entre dois, três e quatro estilos distintos. Dentre os 75% que possuem um estilo mais aderente, 56,9% dos respondentes tem o Estilo 2 como o mais próximo de suas expectativas e 28,5% o Estilo 3. Além disso, dentre os 25% que possuem aderência a mais de um estilo, 80% e 72,5% tem os Estilos 2 e 3, respectivamente, entre as suas preferências.

A partir disso, foi possível concluir que o comportamento orientado para o relacionamento é um fator importante na liderança segundo a opinião dos membros da Geração Y, dado que os dois estilos preferidos por eles possuem este aspecto em comum. Os *millennials*, segundo Spiegel (2013) têm uma relação diferente até mesmo com seus pais, a quem enxergam como amigos ao invés de figuras de autoridade. Por conta disso, acabam projetando esse aspecto na figura de seus líderes, esperando um relacionamento parecido.

A pesquisa também apontou menor preferência em relação ao Estilo 4 de liderança, que é pouco orientado tanto para relacionamento quanto para a tarefa. É válido ressaltar que este é um estilo considerado mais apropriado para equipes com maturidade alta. Considerando que os respondentes da pesquisa são universitários e em grande maioria no início de sua carreira, possuem uma maturidade profissional menor, principalmente em termos de experiência, o que pode explicar em partes o motivo de o Estilo 4 ter sido pouco escolhido. É importante ressaltar que, possivelmente, conforme a maturidade dos *millennials* aumente, possivelmente as suas preferências também poderão se alterar.

Este estudo contribuiu para que as empresas tenham uma visão mais clara do comportamento de seus membros da Geração Y. Além disso, as situações apresentadas são passíveis de ocorrerem no dia a dia de qualquer tipo de empresa. A análise isolada de cada uma destas também permite que líderes dos *millennials* se preparem para as situações ou pelo menos tenham uma compreensão mais apropriada sobre as mesmas.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Através deste estudo, buscou-se contribuir com os trabalhos sobre a Geração Y, abordando esta temática em associação com a liderança. A partir deste, futuros desdobramentos podem complementar ainda mais estes estudos. Seria interessante, por exemplo, realizar novos estudos sobre as expectativas da

Geração Y com a liderança sob a ótica de outras teorias. Nesta, limitou-se à Liderança Situacional.

Outra maneira sob a qual este estudo poderia ser explorado é através da aplicação de entrevistas, não somente questionários. Dessa forma, seria possível obter mais dados qualitativos para complementar os resultados já encontrados.

Além disso, sugere-se também buscar o porte e setor de atuação das empresas dos jovens respondentes. Desta forma, é possível investigar se isso pode interferir nas expectativas dos jovens sobre seus líderes.

Por fim, recomenda-se ainda um diagnóstico mais profundo sobre o estilo predominante que os líderes de membros da Geração Y exibem. Assim, seria possível confrontar estes dados com as expectativas, tendo uma dimensão mais clara das discrepâncias.

6 Referências Bibliográficas

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up – How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace**. São Francisco: Editora Jossey-Bass, 2008.

ASSIS, M. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. João Pessoa, 2009.

Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf> Acesso em: 10 de Outubro de 2017

BENNIS, W.; SLATER. P.E. **Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization**. Nova York: McGray-Hill 1973.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto empenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

ECKLEBERRY-HUNT, J.; TUCCIARONE, J. The challenges and opportunities of teaching “Generation Y”. **Journal of Graduate Medical Education**. v.3, n.4, s.p, 2011.

<Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3244307/>>. Acesso em: 4 de Novembro de 2017

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. So you want to know your leadership style?, **Training and development journal**, p. 22-37, 1974.

<Disponível em: <http://bipard.bih.nic.in/downloads/management/so%20you%20want%20to%20know%20your%20leadership%20style.pdf>>. Acesso em: 30 de Agosto de 2017

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

HOBART, J.W.; SENDEK, H. **Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership**. San Francisco: John Wiley & Sons; 2014.

JOHNSON, M; JOHNSON, L. **Generations, Inc.:** From Boomers to Linksters-- Managing the Friction Between Generations at Work. New York: AMACOM, 2010.

LAB SSJ. **Geração Y: Perspectivas sobre o Ambiente São Paulo/ Rio de Janeiro**, 2010.

Disponível em: <<http://afferolab.educacao.ws/blog/wp-content/uploads/2016/01/Pocket-Learning-4-Gera%C3%A7%C3%A3o-Y.pdf>>.

Acesso em: 5 de Setembro de 2017

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. São Paulo: Elsevier, 2010.

MARTINS, D. **Serviços para fisgar os 'millennials'**. São Paulo, 2017.

Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/5127496/servicos-para-fisgar-os-millennials>>. Acesso em: 23 de Setembro de 2017

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**. Theory and Practice. Los Angeles: Sage Publications. 2010.

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

_____. **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PITTS, J. **Ministering to Millennials: The challenges of reaching generation "why"**. Key West: Greater Works, 2016.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM.MADE**, v.18, n.2, p.8-27, 2014.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2206.pdf>. Acesso em 2 de Novembro de 2017.

SPIEGEL, D.E. **The Gen Y Handbook: Applying Relationship Leadership to Engage Millennials**. New York: SelectBooks, Inc., 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1998.

WADA, E.K.; CARNEIRO, N.A. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em 11 de Outubro de 2017.

7 Apêndice 1

Olá!

O meu nome é Laura Pulcherio e sou aluna de Administração da PUC-Rio. Estou realizando um estudo sobre as expectativas da Geração Y com a liderança.

Para isso, estou aplicando uma pesquisa destinada a jovens universitários que curseem Administração, Economia, Engenharia ou Comunicação Social. É importante que eles sejam residentes do estado do Rio de Janeiro e já tenham tido algum tipo de experiência de trabalho ou estágio.

Em caso de dúvida sobre o preenchimento da pesquisa, por favor, entre em contato através do e-mail laurapulcheriog@gmail.com. Peço que responda até o dia 02/11!

Caso conheça outros amigos que se enquadrem neste público, fique a vontade para compartilhar este link!

Muito obrigada!

Parte I

1 – Você cursa alguma graduação?

- Sim
- Não

2 – Qual o curso de sua graduação?

- Administração
- Comunicação Social
- Economia
- Engenharia
- Outro

3 – Você mora no estado do Rio de Janeiro?

- Sim
- Não

4 – Em que universidade você cursa a sua graduação?

- PUC-Rio
- IBMEC
- FGV
- UFRJ
- UFF
- UERJ
- UFRRJ
- UCAM
- Outra:

5 – Qual período você cursa atualmente?

- 1º
- 2º
- 3º
- 4º
- 5º
- 6º
- 7º
- 8º
- 9º
- 10º
- Acima do 10º

6 – Qual a sua idade?

- 18 a 21 anos
- 22 a 25 anos
- 26 a 29 anos
- 30 a 33 anos
- 34 a 37 anos
- Acima de 37 anos

7 – Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

8 – Você já teve alguma experiência de trabalho/estágio?

- Nunca tive nenhuma experiência de trabalho/estágio.
- Estou estagiando/trabalhando atualmente.
- Já tive experiência de estágio/trabalho, mas não estou estagiando/trabalhando atualmente.

9 – Em que tipo(s) de empresa você trabalha ou trabalhou?

- Empresa(s) privada(s)
- Empresa(s) pública(s)
- ONGs
- Outro;

10 – Quanto tempo durou a sua última experiência de trabalho?

- 0 a 6 meses
- 7 a 12 meses
- Acima de 12 meses

11 – Como você avaliaria o seu atual/último líder?

- Excelente
- Bom
- Ruim
- Péssimo

12 – Em qual dessas descrições o seu atual/último líder mais se encaixa?

- Meu líder delega à equipe as tarefas e a tomada de decisão, não interferindo na sua atividade e dando total liberdade para que esta decida como fazê-las.
- Meu líder delega à equipe as tarefas, oferecendo reconhecimento e estando disposto a ouvir e facilitar a tomada de decisão e resolução de problemas.

- Meu líder dá à equipe direcionamentos claros e mantém o controle sobre a tomada de decisão, mas dá liberdade para que esta possa expressar ideias e a forma como se sente.
- Meu líder define claramente os papéis de cada membro da equipe, dando informações detalhadas sobre a sua execução e supervisionando a implementação de perto.

Parte II

A seguir, você será apresentado a diferentes situações. Você deve escolher de que forma você considera **ideal** que um líder aja. Não se prenda aos líderes que você possui ou possuiu, mas sim na forma que considera a mais eficiente e adequada.

Situação 1 – Ultimamente, uma equipe não está respondendo às tentativas de conversas amigáveis e à evidente preocupação de seu líder pelo seu bem-estar.

A performance da equipe está em colapso.

- Enfatiza a necessidade do uso de procedimentos uniformes e a necessidade do cumprimento das tarefas.
- Coloca-se à disposição para debates, mas não insiste.
- Conversa com os subordinados e depois determina metas.
- Não intervém propositalmente.

Situação 2 – Um líder têm observado que a performance do seu grupo está melhorando. Ele têm garantido que todos os membros estejam cientes de seus papéis e padrões.

- Busca fazer interações amigáveis, mas continua garantindo que todos os membros estão cientes dos papéis e padrões a cumprir.
- Não toma nenhuma atitude definida.
- Faz o que estiver ao alcance para garantir que o grupo se sinta importante e envolvido.
- Enfatiza a importância dos prazos e tarefas.

Situação 3 – Os membros de um determinado grupo são incapazes de resolver um problema sozinhos. O líder normalmente os deixa agir por conta própria. A performance e as relações interpessoais têm sido boas.

- Envolve o grupo e tenta solucionar o problema em conjunto.

- Deixa que o grupo resolva o problema por si só.
- Age de forma rápida e firme para corrigir e redirecionar o grupo.
- Encoraja o grupo a resolver o problema e fica à disposição para discussão.

Situação 4 – O líder está considerando uma grande mudança. Seus subordinados têm um histórico consistente de realizações. Eles respeitam a necessidade de mudança.

- Permite o envolvimento do grupo no desenvolvimento da mudança, mas sem força-los.
- Anuncia mudanças e depois implementa-as, supervisionando de perto.
- Permite que o grupo decida a sua própria direção.
- Incorpora as recomendações do grupo, mas ainda assim dirige a mudança.

Situação 5 – A performance de um grupo tem decaído durante os últimos meses. Os membros têm-se mostrado despreocupados em atingir os objetivos. No passado, redefinir os papéis ajudou nestes casos. Eles têm precisado constantemente serem lembrados de terminar suas tarefas no tempo determinado.

- Permite que o grupo decida a sua própria direção.
- Incorpora as mudanças, mas garante que as metas sejam alcançadas.
- Redefine as metas e supervisiona de perto.
- Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas sem força-los.

Situação 6 – O líder se deparou com uma situação que flui de forma eficiente. O gestor anterior conduzia com muita firmeza. O líder gostaria de manter a situação produtiva, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente.

- Faz o que estiver ao alcance para garantir que o grupo se sinta importante e envolvido.
- Enfatiza a importância dos prazos e tarefas.
- Não intervém propositalmente.
- Permite que o grupo se envolva na tomada de decisão, mas garante que os objetivos estão sendo cumpridos.

Situação 7 – O líder está considerando grandes mudanças na sua estrutura organizacional. Membros do grupo fizeram sugestões sobre mudanças necessárias. O grupo tem demonstrado flexibilidade na atividade do dia a dia.

- Define a mudança e supervisiona de perto.
- Obtém a aprovação do grupo na mudança e permite que os membros organizem a implementação.
- Se dispõe a fazer as mudanças conforme o recomendado, mas mantém o controle da implementação.
- Evita o confronto, não realizando as mudanças.

Situação 8 – A performance do grupo e as relações interpessoais são boas. O líder se sente inseguro sobre a sua falta de direção ao grupo.

- Deixa o grupo como está.
- Discute a situação com o grupo e depois inicia as mudanças necessárias.
- Começa a direcionar os subordinados para executar o trabalho de uma maneira mais bem definida.
- Toma cuidado para não afetar a relação chefe-subordinado dando direcionamentos demais.

Situação 9 – O líder foi designado a conduzir uma força-tarefa que está muito atrasada em apresentar determinadas recomendações de mudança que lhes foram solicitadas. O grupo não tem clareza de suas metas. Têm havido pouco comparecimento nas reuniões, que se tornaram encontros sociais. Todos do grupo tem o potencial e talento necessário para contribuir.

- Deixa que o grupo resolva a situação.
- Incorpora recomendações do grupo, mas garante que os objetivos sejam cumpridos.
- Redefine as metas e supervisiona de perto.
- Permite o envolvimento do grupo no estabelecimento de metas, mas sem força-los.

Situação 10 – Uma equipe, normalmente capaz de lidar com responsabilidades, não está respondendo bem à nova redefinição de padrões por parte do líder.

- Permite que o grupo se envolva na redefinição dos padrões, mas sem força-los.
- Redefine os padrões e supervisiona cuidadosamente.
- Evita confronto não aplicando pressão na equipe.

- Incorpora as recomendações do grupo, mas garante que os novos padrões ainda sejam alcançados.

Situação 11 – O líder foi promovido a uma nova posição. O supervisor anterior não estava envolvido nos assuntos do grupo. O grupo tem lidado de forma eficiente com suas tarefas e direcionamentos. As relações interpessoais são boas.

- Começa a direcionar os subordinados para agir de uma maneira mais bem definida.
- Envolve os subordinados na tomada de decisão e reforça as boas contribuições.
- Discute a performance passada com o grupo e depois examina a necessidade de novas práticas.
- Deixa o grupo como está.

Situação 12 – Algumas informações recentes indicam dificuldades internas entre os subordinados. O grupo tem um histórico notável de performance. Os membros mantiveram metas de longo prazo de maneira eficiente. Eles trabalharam em harmonia durante o ano passado. Todos são bem qualificados para suas tarefas.

- Tenta aplicar a sua solução com os subordinados e examina a necessidade de novas práticas.
- Permite que os membros do grupo resolvam sozinhos.
- Age rapidamente e firmemente para corrigir e redirecionar.
- Se faz disponível para discussão, mas toma cuidado para não ferir a relação chefe-subordinado.

Muito obrigada pela sua participação!