

GERAÇÃO Y: EXPECTATIVAS DE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

GENERATION Y: EXPECTATIONS REGARDING LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION

Eduardo Favero Sganderla – Universidade Feevale – esganzerla@gmail.com

Maria Cristina Bohnenberger* – Universidade Feevale – cristin@feevale.br

Vania Gisele Bessi – Universidade Feevale – vania@feevale.br

Serje Schmid – Universidade Feevale – serje@feevale.br

Resumo

Tem-se discutido muito, no meio acadêmico, acerca das características e particularidades que configuram o perfil daqueles pertencentes à chamada Geração Y. Por outro lado, no meio empresarial, fala-se no desafio constante que é o gerenciamento desse grupo, da busca pelo seu engajamento e comprometimento, em relação à empresa onde atuam. Nesse sentido, esta pesquisa tem o intuito de colaborar com a discussão acerca desses jovens. Buscou-se, neste trabalho, identificar o estilo de liderança esperado por esta geração e os fatores que contribuem com sua satisfação no trabalho. O método de pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e abordagem quantitativa, realizada através de coleta de dados com alunos concluintes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada em Novo Hamburgo/RS. Para a identificação do perfil de liderança esperado foi utilizado como referência o Questionário LASI, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986). De um total de 112 alunos inquiridos, obteve-se um retorno de 67 questionários válidos. Após a análise dos dados verificou-se que o fator principal para satisfazer os jovens respondentes, pertencentes à geração Y no ambiente de trabalho é a oportunidade de aprendizado e que o estilo de liderança esperado, segundo o Modelo de Hersey e Blanchard, é o E2 (persuadir) e o E3 (compartilhar), ambos voltados para o relacionamento entre os subordinados e seus líderes.

Palavras-chave: Geração Y. Liderança. Satisfação no trabalho.

Abstract

The characteristics and peculiarities of the individuals from Generation Y are subject to an ongoing debate among academic scholars. On the other hand, practitioners still consider the engagement and commitment of this group as an emerging challenge. Aligning with these demands, the present work aims to contribute to this debate by identifying the leadership style that is more adherent to Generation Y individuals, and the factors that endorse their professional satisfaction. We conducted an applied, descriptive research using a quantitative survey among students that are in the last semesters of a business administration under graduation program of a Superior Education Institution in Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brazil. In order to identify the leadership style expected from the students, we used the questionnaire developed by Hersey e Blanchard (1986). Our results indicate that the most important factor for motivating Generation Y individuals is the opportunity to learn, and that

* Autor de Correspondência

the leadership style expected from them is persuasion and sharing, both directed to the relationship between the leader and its subordinates.

Keywords: Generation Y. Leadership. Job satisfaction.

Recebido: Outubro 2015

Aprovado: Março 2016

1 Introdução

Ao longo dos tempos, os costumes e hábitos das pessoas vão sendo alterados por mudanças tecnológicas, por eventos históricos marcantes, por crises ou outros fatores que possam influenciar na rotina das pessoas. Com mudanças tecnológicas cada vez mais frequentes, as diferenças de comportamento entre as gerações também se acentuam. Para compreender essas diferenças, foram desenvolvidos estudos separando as gerações em grupos classificados por períodos históricos que influenciaram, de alguma maneira, a forma de pensar de cada uma delas.

Um destes grupos é a Geração Y, caracterizada por indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000. Essa geração representa 23% da população (IBOPE, 2010) e está no mercado de trabalho compartilhando espaços com as gerações antecedentes. Esta geração tem sido objeto de diversas análises, com pesquisa e publicação crescente tanto no meio acadêmico, quanto no jornalístico (Lemos, Mello, & Guimarães, 2014).

Para esta geração o trabalho deve ser significativo e compatível com o seu projeto de vida (Veloso, Dutra, & Nakata, 2008). E, neste sentido, podem se caracterizar como um desafio para as empresas por terem valores distintos das gerações que os antecedeu (Falaster, Ferreira, & Reis, 2014), fazendo com que as organizações adotem novas práticas de gestão. Vasconcelos, Merhi, Goulart e Silva (2010) em um estudo que envolveu jovens provenientes do estado do Espírito Santo, identificou que sua maior âncora de carreira está no Estilo de Vida, buscando continuamente o equilíbrio entre os aspectos de vida pessoal e profissional.

Perrone, Engelman, Santos e Sobrosa (2013), em um estudo que identifica o que a Geração Y espera do seu ambiente de trabalho, concluem que esta geração considera uma boa empresa de se trabalhar, a que oferece autonomia para a realização da tarefa, que fomenta o desenvolvimento pessoal, a participação e o envolvimento do trabalhador, mas também a que desafia o trabalhador por meio de novas experiências profissionais.

Apesar dos diversos estudos já desenvolvidos, Gabriel, Silva e Moretti (2014) sugerem estudos mais aprofundados desta geração, pois concluíram que os conceitos de Nativo e Imigrante Digital carecem de sustentação empírica. Afinal, não foi possível confirmar a existência de um fenômeno ou efeito de gerações sobre o processo de difusão e adoção da tecnologia conforme proposto na literatura.

Como abordam Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012, p. 555) “a vivência da atual Geração de jovens ganha diferentes sentidos quando analisadas situações de classe gênero, etnia, crença religiosa, orientação sexual, etc”. Assim, outros aspectos podem ser incluídos nesta análise como, por exemplo, a região geográfica na qual estão inseridos e, conseqüentemente, as influências que recebem tanto da cultura local quanto do ambiente de trabalho. Neste contexto justifica-se a presente pesquisa, uma vez que busca identificar, de forma específica o que os jovens da Geração Y, concluintes do curso de Administração, esperam das empresas em termos de perfis de liderança.

A compreensão do que esta Geração está buscando contribuirá para que as empresas e os gestores conheçam as expectativas desta geração e possam ajustar o seu sistema de gestão de forma a promover um ambiente mais produtivo.

Este estudo tem como objetivo identificar o estilo de liderança esperado pela Geração Y e identificar os fatores que trazem a sua satisfação no ambiente de trabalho. Para atingir este objetivo foi realizada uma revisão teórica acerca das expectativas da Geração Y e escolhida uma teoria para dar suporte à identificação do estilo de liderança esperado. Com as informações foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa aplicada com os alunos em fase de conclusão do curso de Administração de uma IES localizada na cidade de Novo Hamburgo/RS.

O estudo é apresentado em cinco partes: esta seção refere-se à introdução deste trabalho, a segunda aborda uma descrição da Geração Y e da teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), a terceira descreve os procedimentos metodológicos, a quarta apresenta a análise dos resultados e, por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais.

2 A Geração Y

A Geração Y, representada por pessoas nascidas entre o período de 1980 e 2000, é também conhecida por outras terminologias, como: Geração da Internet, *Millennials* e *iGeração*, *GenNext*, Geração Google e até Geração *Tech* (Lipkin & Perrymore, 2010; Lancaster & Stillman, 2011). De acordo com Branco (2013), o termo Geração Y é empregado sob a influência da antiga União Soviética, quando os países comunistas que a integravam definiam

a primeira letra que os bebês nascidos deveriam utilizar. Entre os anos 80 e 90, a principal letra utilizada foi a Y.

Essa geração procura a felicidade tanto no contexto pessoal, quanto no contexto profissional (Vasconcelos *et al*, 2010). Neste sentido, “viver e produzir tornaram-se uma só coisa: o que os jovens reconhecem como a não separação entre trabalho e vida” (Perrone *et al*, 2013, p.557). A Geração Y foi criada com a mentalidade de que poderiam ser o que quisessem, com uma dose saudável de autoestima (Lipkin & Perrymore, 2010).

Complementando, Branco (2013) aponta que essa geração foi acostumada a receber elogios, mesmo quando seus resultados não eram bons. Recebeu apoio, proteção incondicional e a liberdade para se expressar da sua forma, reforçando assim sua autoestima e confiança (Branco, 2013). Por essas razões, a Geração Y não aprendeu a assumir responsabilidades com o seu desempenho e aceitar o fracasso, também não desenvolveu a capacidade de aprender com seus erros (Lipkin & Perrymore, 2010). Além disto, tem muita dificuldade de reconhecer e respeitar a hierarquia (Lipkin & Perrymore, 2010; Ladeira, Costa, & Costa, 2013), ou desmotiva-se quanto necessita se submeter a uma hierarquia mais formal (Perrone *et al*, 2013).

A tecnologia empregada na educação e desenvolvimento desses indivíduos proporcionou que a maioria tivesse, desde a sua infância, acesso a informações, a diversão ou a outras pessoas com apenas “um clique” (Branco, 2013; Lancaster & Stillman, 2011; Lipkin & Perrymore, 2010). Para eles “o acesso de banda larga à internet é onipresente” (Tapscott, 2010, p. 28). A tecnologia foi proporcionada por seus pais como uma forma de compensar sua ausência. Isso possibilitou que esses jovens crescessem formando uma visão otimista e confiante quanto à sua vida pessoal e profissional. Muitos deles passaram a valorizar a aprendizagem contínua e uma vida multi-tarefada. (Branco, 2013).

Tapscott (2010, p. 41) aponta que existe uma “superação geracional - as crianças estão ultrapassando e sobrepujando os adultos no campo da tecnologia, ‘superando-os’ em muitas áreas da vida cotidiana”. O autor ainda aponta para o fato de que estes indivíduos acreditam que são parte essencial do sucesso mundial no futuro, acreditam que os cientistas e os jovens são os que produzirão mudanças positivas no mundo.

Também apresentam uma forte necessidade de satisfação no ambiente de trabalho (Branco, 2013; Lipkin & Perrymore, 2010; Perrone *et al*, 2013) e se esforçam para estar em uma posição elevada na hierarquia. Se, por um lado, eles demonstram esse esforço buscando a superação de novos desafios, por outro, apresentam dificuldade no engajamento com a missão e os valores da empresa em que trabalham (Oliveira, 2011). Em contraponto a essa afirmação, Erickson (2011) afirma que essa geração de jovens não possui anseios para estar em nível

elevado hierarquicamente, mas sim, em movimentos laterais na sua carreira, vivenciando novos desafios e oportunidades.

De acordo com um estudo Canadense, promovido pela empresa *Net Generation* (Tapscott, 2010), foi descoberto que a maioria das pessoas com vinte e sete anos já teria passado por cinco empregos diferentes, mas também afirma que gostaria de trabalhar para apenas uma ou duas empresas em suas vidas, desde que tivessem oportunidade de alterar sua rotina e serem bem-sucedidos.

Entre as necessidades a serem atendidas pelas empresas para um bom relacionamento com a Geração Y estão: desenvolver (Oliveira, 2011; Perrone *et al*, 2013; Erickson, 2011), potencializar (Oliveira, 2011) e conectar (Oliveira, 2011). O desenvolvimento deve ser feito para cobrir o déficit de conhecimento que esses trabalhadores possuem ao ingressar no mercado de trabalho. O potencial desses jovens deve ser avaliado para identificar de que forma podem atingir seu máximo, suas expectativas e como podem ajudar a empresa. A terceira necessidade apontada é a conexão entre esses jovens e o restante da empresa. Neste sentido é fundamental oferecer um ambiente que ofereça a possibilidade de trocar ideias e estimular a criatividade, o acesso aos gestores em diversos níveis hierárquicos e a utilização da tecnologia para sua comunicação (Oliveira, 2011).

Segundo Erickson (2011) o funcionário da Geração Y fica surpreso se não for estimulado a obter todas as informações necessárias. Assim, para ter certeza sobre o seu desenvolvimento, necessita de *feedbacks* contínuos (Tapscott, 2010; Lipkin & Perrymore, 2010; Ladeira, *et al*, 2013) sobre como o seu trabalho está sendo realizado e pontos que precisam ser melhorados. De acordo com Erickson (2011, p. 177) “a oportunidade de aprender é a prioridade dos Y”.

Os principais valores pessoais dessa geração, ressaltados por Tapscott (2010), são: Liberdade, Transparência, Integridade, Customização, Colaboração, Desafio, Diversão e Mobilidade. Na questão da liberdade, eles querem ter o direito de trabalhar quando e onde quiserem - querem ser julgados pelo seu desempenho e não pela sua presença física - e dessa forma podem, até mesmo, serem mais produtivos e criativos. Para Erickson (2011), o gerenciamento do desempenho não deve ser por tempo, mas por tarefas.

Outro fator muito importante para trabalharem é a velocidade. É uma geração acostumada interagir de forma simultânea a diversos equipamentos eletrônicos e se frustra à medida que precisa esperar por seu gestor ou lidar com muita burocracia (Lipkin & Perrymore, 2010; Tapscott, 2010). Observa-se também que tende a ficar frustrada com processos de seleção longos e com muitas etapas (Tapscott, 2010).

A Geração Y passou a se importar mais com a sua vida do que com o seu trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010; Perrone *et al*, 2013), e espera uma promoção por seu talento e não pelo tempo que atua na empresa.

3 Liderança situacional de Hersey e Blanchard

A conceituação mais encontrada na literatura é a de liderança como a capacidade de influenciar outras pessoas (Meneghetti & Faria, 2011; Bergamini, 1994; Soto, 2002). Meneghetti e Faria (2011) acrescentam que a liderança é a capacidade e/ou a condição de um sujeito - indivíduo ou grupo - de mobilizar um grupo de pessoas em situações de sofrimento ou indecisão, ou na realização de desejos ou necessidades dos liderados.

Meneghetti e Faria (2011) enfatizam que, mesmo que os liderados sejam conduzidos à realização de ações pelo seu líder, cada um tem a sua responsabilidade no processo, pois o líder e suas ações são legitimadas pelos liderados através do reconhecimento desses. Esse reconhecimento pode ser dado pela representação do líder sobre este grupo ou porque este grupo percebeu no líder competências ou conhecimentos superiores aos seus.

Um dos modelos de liderança situacional mais conhecido (Adriano & Godoi, 2014) é o modelo desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Esse modelo se difere dos demais por ter seu foco nos liderados e no estilo de liderança que deve ser adotado de acordo com o nível de prontidão dos liderados, ou seja, a habilidade e disposição que eles têm para a execução de uma tarefa (Robbins, 2006).

Esse modelo foi baseado nos estilos de liderança pesquisados na Universidade de Ohio e tem apelo intuitivo, reconhecendo a importância dos liderados e acreditando que limitações motivacionais e capacitação dos colaboradores podem ser compensadas pelos líderes (Robbins, 2006). Hersey e Blanchard acrescentam que “Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter” (1986, p.187).

Hersey e Blanchard (1986, p. 187) descrevem o desenvolvimento como maturidade e definem que ela é a “capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”. Trazendo mais clareza para o conceito, Vecchio (2008, p. 163) diz que a maturidade é determinada pela capacidade do indivíduo em “fixar metas elevadas, porém, alcançáveis; disposição para assumir responsabilidade; e educação e/ou experiência relevante”. Complementa informando que são dois os componentes que definem a maturidade: “ Maturidade do cargo, ou conhecimento técnico e aptidões relevantes para a

suas responsabilidades, porém ainda faltam algumas habilidades. No estilo persuadir, o funcionário conta com o apoio para reforçar a sua disposição e também com diretrizes para desenvolver as habilidades. O Estilo E3 (Compartilhar) deve ser utilizado para funcionários de maturidade moderada e alta (M3). Os funcionários deste nível possuem a capacidade, porém lhes falta disposição para realizar as tarefas que o líder deseja. Esta falta de disposição, em alguns casos, pode representar insegurança pessoal. Neste estilo de liderança o papel do líder é participativo, dando apoio e não dirigindo o funcionário. O Estilo E4 (Delegar) deve ser utilizado com funcionários de maturidade alta (M4). Os funcionários já maduros requerem um estilo discreto de delegação, com pouca direção e apoio.

Robbins (2006, p. 266) enfatiza que “independentemente do que o líder faça, a eficácia das ações está sobre os liderados, e são estes que aceitam ou não um líder, daí a importância de o líder assumir posturas diferenciadas com diferentes colaboradores ou situações”.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como uma pesquisa de campo (Vergara, 2007). O procedimento técnico foi realizado com o público-alvo por meio de um questionário. O questionário foi composto por três partes: a primeira parte teve o objetivo de identificar o perfil do respondente; a segunda parte foi composta por questões relativas aos fatores da Geração Y, em que foram apresentadas as características que a teoria abordada anteriormente apontou como desejadas por esta geração, para que o respondente escolhesse as três que considera como mais importantes; e, a terceira parte teve o objetivo de identificar o estilo de liderança desejado pelo respondente.

Para descrever o perfil do grupo foram inseridas as características de sexo, atuação profissional (tipo de empresa, carga horária semanal, tempo de empresa e cargo), período de nascimento e semestralidade do curso. Destaca-se que não foram solicitadas demais informações socioeconômica por compreender que existe um nivelamento dos participantes da amostra, em virtude do ambiente onde foi realizada a pesquisa.

Para identificar o estilo de liderança desejado foram inseridas no questionário as questões do LASI – Leader Adaptability and Style Inventory (Hersey & Blanchard, 1974; Schneider, 2005). O LASI foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1974) para identificar o estilo de liderança do gestor. Como o objetivo deste estudo é o de avaliar quais as expectativas dos liderados sobre o comportamento do líder, suas perguntas foram adaptadas para que o

respondente indicasse as mesmas situações sob a ótica da expectativa de ação em relação ao gestor.

O universo de pesquisa deste estudo foram os alunos pertencentes à Geração Y que estão em fase de conclusão de curso de Administração, caracterizados por estarem matriculados em disciplinas vinculadas ao término do seu Trabalho de Conclusão de Curso. Acredita-se que este público pode ter expectativas diferenciadas em relação ao ambiente de trabalho com base nos conhecimentos que tiveram durante o curso. Foi selecionada uma amostra por acessibilidade para a aplicação desta pesquisa nos alunos matriculados no turno FISEM (Final de Semana). Dentro desta amostra foram contemplados 112 alunos, obtendo um total de 77 respondentes. Foram excluídos 6 questionários por serem de gerações diferentes da Geração Y e outros 4 questionários respondidos por alunos do regime regular, finalizando assim com 67 respondentes.

Os dados coletados foram tabulados no programa Microsoft Excel para que fossem analisados através da estatística descritiva univariada: média, percentual e frequência. As questões relacionadas ao perfil e aos fatores valorizados no ambiente de trabalho foram analisadas por meio de percentuais. Por último, as respostas obtidas por meio da adaptação do questionário LASI foram tabuladas a partir do gabarito definido por Hersey e Blanchard (1974), agrupadas por estilos e quantificadas em percentuais.

4 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa foram analisados em três grupos: perfil dos respondentes, fatores de satisfação no ambiente de trabalho e estilo de liderança esperado pela Geração Y.

Os dados da pesquisa apontaram que 37,31% dos respondentes são do sexo masculino e 62,69% são do sexo feminino. É importante salientar que a maioria dos respondentes (98,51%) possuem experiência profissional e que 25,76% ocupam cargos de liderança. Destaca-se também que 92,54% dos respondentes trabalham 40 horas semanais. Desta forma este grupo de respondentes, da Geração Y, pode contribuir apontando o que de fato espera das empresas da região em termos de estilo de liderança e fatores de satisfação no trabalho.

Os alunos foram questionados também sobre o tempo que trabalham na empresa e seus cargos. Observou-se que 59,71% trabalham na empresa há, no máximo, 3 anos, e que 43,28% dos respondentes trabalham entre 1 a 3 anos. Esta informação pode corroborar com o desapego desta geração em relação às empresas (Oliveira, 2011). Por outro lado, deve-se considerar

também que muitos dos indivíduos desta geração podem ter nascido em períodos próximos ao ano de 2000 e, portanto, possuir pouca experiência profissional em razão de sua idade.

Quando questionados sobre os três principais fatores valorizados no trabalho foram apresentadas as proposições descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Fatores Valorizados

Fator	Respostas	Porcentagem
Oportunidade de aprender	38	19,90%
Comunicação aberta entre diferentes hierarquias	21	10,99%
Liberdade para tomar decisões/Autonomia	20	10,47%
Oportunidade de ascensão hierárquica	20	10,47%
Feedbacks constantes sobre o seu desenvolvimento	19	9,95%
Flexibilidade de horários	18	9,42%
Desafios	17	8,90%
Estabilidade	14	7,33%
Oportunidades de utilizar a criatividade/Inovar	10	5,24%
Compartilhamento de informações	6	3,14%
Utilização da tecnologia para a comunicação	3	1,57%
Outro (Salário)	3	1,57%
O trabalho ter algum significado para a comunidade	2	1,05%

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas obtidas sustentam a afirmação feita por diversos autores (Perrone *et al*, 2013; Erickson, 2011; Oliveira, 2011) de que a prioridade da Geração Y é a oportunidade de aprender, que obteve mais respostas do que as outras opções apresentadas.

Outro ponto que foi ressaltado por Oliveira (2011) e confirmado, em segunda posição (10,99%) nas respostas, refere-se à necessidade dos respondentes em possuir acesso aos gestores em diversos níveis hierárquicos. Esse aspecto relaciona-se a uma das características dessa geração, que é a naturalidade e a informalidade com que lidam com aspectos antes mais inflexíveis, tais como o contato próximo com lideranças de vários níveis organizacionais.

Oliveira (2011) e Erickson (2011) indicam que o compartilhamento de conhecimento deve ser estimulado na empresa. No entanto, de acordo com a pesquisa realizada, o compartilhamento de informações obteve apenas 3,14% das respostas para garantir a satisfação. Outra característica, que também não foi sinalizada com tanta ênfase, refere-se à necessidade da utilização da criatividade, destacada por Oliveira (2011). Nesta pesquisa apenas 5,24% das respostas indicaram que os respondentes se sentem satisfeitos pelas oportunidades de utilização da criatividade e inovação. Isso pode acontecer porque a criatividade pode ser aproveitada de diversas formas, inclusive por meio da resolução de desafios, que representou 8,9% das respostas, sinalizando a importância deste fator apontado por Branco (2013).

Sobre a ascensão hierárquica a pesquisa realizada revelou que apenas 10,47% dos respondentes afirmam que desejam subir níveis hierárquicos. Se por um lado esse resultado contraria o exposto por Oliveira (2011), de que a Geração Y busca por ascensão, de outro ele corrobora a ideia de Erickson (2011) que afirma que essa geração prefere realizar movimentos laterais nas organizações. No entanto, é importante salientar também que este fator possa estar sendo influenciado pela fase de conclusão de curso de graduação dos respondentes. Possivelmente, em função disso, eles têm expectativas de novas oportunidades após receberem o título de graduado.

Com o mesmo o número de respostas que a oportunidade de ascensão hierárquica, encontra-se o desejo por liberdade para tomar decisões/autonomia, que de acordo com Schabib e Matsu (2013), está relacionado a uma sensação de empoderamento e a um desejo por autonomia.

Tapscott (2010), assim como Lipkin e Perrymore (2010), apontam para a importância de dar *feedback* contínuo aos funcionários, que se mostrou relativamente importante na pesquisa, representando 9,95% dos votos, ou seja, apenas um respondente a menos que a oportunidade de ascensão hierárquica e a liberdade para tomar decisões. Cabe lembrar que os *feedbacks* representam, para esta geração, uma forma de se desenvolver e aprender mais.

O fator que ficou em sétima posição está relacionado aos desafios, com 8,9% dos votos. Tapscott (2010) e Oliveira (2011) apontam esse fator como importante para esta geração. Erickson (2011) indica que a melhor maneira de reter talentos desta geração é por meio da flexibilidade de horários. Este fator ficou em sexta posição, com 9,42% de respostas relativas aos fatores que impactam na satisfação no ambiente de trabalho. Pode-se concluir com isto que a flexibilidade de horários é um fator importante para a satisfação desta geração, o que pode ajudar na retenção do funcionário.

Surpreende a informação de que, apesar desta geração não ter empecilhos para trocar de emprego, conforme sugerem Schabib e Matsu (2013), a estabilidade foi assinalada por 7,33% dos respondentes. A Folha de São Paulo (2013) comenta que esta geração abdica de segurança profissional. Apesar de importante, este fator talvez apresente menor importância se comparado a outras gerações, também pode ser influenciado por fatores externos como, por exemplo, a realidade socioeconômica da região na qual estão inseridos os alunos desta universidade.

A utilização da tecnologia para a comunicação dos funcionários (Branco, 2013; Lancaster & Stillman, 2011; Lipkin & Perrymore, 2010) é considerada um fator importante, embora na pesquisa tenha se situado em uma das últimas posições. Este resultado reforça os resultados encontrados por Gabriel *et al* (2014). De acordo com a pesquisa realizada pela

Nielsen (2014), esta geração está tão habituada com o uso da tecnologia que esta já faz parte da sua identidade. Seus integrantes estão sempre conectados através de seus *smartphones*, o que facilita esta comunicação.

As últimas questões do questionário resultaram de uma adaptação do questionário LASI, feita por Schneider (2005) para identificar o estilo de liderança do gestor. Nessas questões, o respondente deveria responder optando pela atitude esperada do gestor em determinadas situações. As respostas deste questionário – representadas na Tabela 2 - apresentam que estes respondentes esperam dos seus líderes comportamentos principalmente nos estilos E2 e E3, com 38% e 33% dos votos, respectivamente.

Tabela 2 – Estilos de Liderança Esperados

Estilo	Porcentagem
Estilo E2 – Persuadir	38,31%
Estilo E3 – Compartilhar	32,59%
Estilo E1 – Determinar	21,27%
Estilo E4 – Delegar	7,84%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ambos os estilos se mostram importantes, pois de acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 912) “na maioria dos casos, há pelo menos dois estilos de liderança na faixa eficaz. Ao mesmo tempo, quase sempre há um ou dois estilos de liderança situados claramente na faixa menos eficaz”.

Ainda com alta representatividade na pesquisa encontra-se o estilo E1, com 21,27% de preferência entre as situações questionadas. Na faixa de estilo menos eficaz ficou claramente exposto, conforme sugerido por Hersey e Blanchard (1986), o estilo E4.

Os dois estilos de liderança predominantes na pesquisa (E2 e E3), segundo Hersey e Blanchard (1986), são estilos voltados mais a pessoas do que a tarefas, e devem ser utilizados com funcionários de maturidade média. Estes estilos de liderança estão relacionados a pessoas sociais, que são motivadas por necessidades sociais. Estas pessoas buscam por significado por meio das relações sociais ao trabalho e respondem melhor às relações do que incentivos e controles organizacionais. Os líderes destas pessoas devem estar preocupados com os sentimentos dos liderados.

O estilo E2 se caracteriza por seu estilo de persuadir. Neste estilo, o funcionário apresenta confiança e vontade de assumir suas responsabilidades, porém ainda faltam algumas habilidades. O líder trabalha com alta estrutura de tarefa e alto nível de relacionamento com o funcionário, dirigindo funcionário aonde ele tem menos capacidades, porém prestando-lhe apoio. A comunicação neste estilo deve ser bilateral e o líder deve convencer os liderados a

adotarem os comportamentos esperados. Hersey e Blanchard (1986) comentam que os liderados tendem a aceitar as decisões quando entendem as suas razões e quando o líder lhes oferece alguma direção e ajuda.

O estilo E3 refere-se a compartilhar, no qual os funcionários possuem a capacidade, porém ainda falta a disposição para a realização das tarefas necessárias. Hersey e Blanchard (1986) indicam que muitas vezes esta falta de disposição pode estar associada à insegurança do subordinado, e que de qualquer forma é necessário que seja trabalhada a sua motivação. Isto pode ser feito por meio da escuta ativa do líder no sentido de apoiar e não dirigir as tarefas. Tanto líder quando liderado devem tomar juntos as decisões neste estilo de liderança, uma vez que esse estilo possui alto grau de relacionamento e baixo grau de estrutura da tarefa.

Já os outros dois estilos apresentados por Hersey e Blanchard (1986) são os estilos E1 (Determinar) e E4 (Delegar), que representaram 21% e 8% de preferência nas respostas obtidas na pesquisa, ambos os estilos são mais voltados a tarefas. O estilo E1 deve ser utilizado para pessoas com maturidade baixa, ou seja, não são competentes e não são seguras de si; o estilo E4 deve ser utilizado para pessoas com maturidade alta, aquelas que possuem capacidade de disposição para a realização das tarefas.

Percebe-se que o público pesquisado corresponde às informações encontradas na bibliografia a respeito da Geração Y. Esta geração é bastante motivada por aprender, se desenvolver e busca o compartilhamento de informações e interações sociais. Os resultados aqui obtidos corroboram estas afirmações, revelando os estilos de liderança mais apropriados, sendo que os dois mais representativos são aqueles voltados às relações sociais.

Os fatores que mais exercem influência sobre esta geração estão relacionados principalmente à oportunidade de aprender e manter uma comunicação aberta entre as hierarquias. Seguido destes fatores, surge também o desejo pela liberdade para tomar decisões, oportunidades de ascensão hierárquica e *feedbacks* constantes sobre o seu desenvolvimento.

Conclui-se que estes fatores estão diretamente ligados aos estilos de liderança E2 e E3, nos quais o liderado ainda não atingiu completa maturidade, e por isso necessita ou deseja desenvolver habilidades e ter o apoio do líder também para motivar e facilitar o seu processo de desenvolvimento.

Eles esperam que seus líderes tenham um foco orientado mais às pessoas do que às tarefas. Este comportamento, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), é indicado para aqueles com maturidade média em relação a habilidades e iniciativa.

Um dos perfis sugeridos como mais eficientes para se trabalhar esta geração, a partir do modelo de Hersey e Blanchard está vinculado no comportamento de relacionamento, pois esta

geração tem como desejo principal no ambiente de trabalho a oportunidade de aprender. Ambos os estilos de liderança com maior representatividade são aqueles que o líder deve estimular o subordinado a buscar e aplicar suas habilidades no trabalho.

Percebe-se também que existe uma congruência entre as respostas encontradas na pesquisa em relação aos fatores de satisfação e os estilos de liderança (E2 e E3) que obtiveram maior representatividade.

5 Considerações finais

Este estudo foi desenvolvido buscando identificar qual o estilo de liderança que os alunos da Geração Y em fase de conclusão do curso de administração, de uma universidade do Sul do Brasil, esperam de seus gestores e os fatores que instigam a sua satisfação.

Entre estes fatores encontrou-se, principalmente, o desejo por oportunidades de aprendizado, comunicação aberta entre diferentes hierarquias, liberdade para tomar decisões/autonomia, oportunidade de ascensão hierárquica, *feedbacks* constantes sobre o seu desenvolvimento, flexibilidade de horários e desafios.

Por meio desta pesquisa foi possível atingir o objetivo principal deste trabalho, sendo encontrados os estilos E2 e E3, referentes aos estilos de liderança voltados às pessoas, segundo a Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1974). Estes estilos, de acordo com os autores, são aqueles em que o líder deve prestar apoio e incentivo aos liderados para a execução das tarefas, embora o estilo E2 (predominante) exija também os ensinamentos de como as tarefas devem ser realizadas.

Considerando que esta geração busca oportunidades de aprendizado, mas também pelo apoio de seus líderes, poderiam ser questionadas em futuros estudos as formas como esta geração espera adquirir conhecimentos. Outra sugestão para futuros estudos é a maturidade - de acordo com a conceituação de Hersey e Blanchard, os níveis de conhecimento e iniciativa - como empreendedores, levando em consideração o grande número de *startups* que surgem diariamente.

Os resultados aqui encontrados limitam-se ao perfil do público pesquisado e não podem ser generalizados. Sugere-se estudos adicionais ampliando o número de respondentes, envolvendo outros cursos de graduação. O estudo contribui academicamente com informações que relacionam a Geração Y com a temática da liderança e para as organizações, como uma forma de avaliar os processos de gestão de pessoas e os mecanismos utilizados para motivar a Geração Y na região de abrangência da universidade pesquisada.

Referências

- Adriano, B., M. & Godoi, C. K. (2014, setembro). Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil,38.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo, SP: Atlas,
- Branco, V. F. C. (2013). *A gestão da Geração Y nas organizações*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Erickson, T. J. (2011) *E agora, geração X?: como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Falaster, C. D., Ferreira, M. A. S. P. V., & Reis, C. (2014, setembro). Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil,38.
- Folha De São Paulo (2013, novembro 05). Geração Y quer mais vida e menos trabalho. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/dw/2013/11/1366264-geracao-y-quer-mais-vida-e-menos-trabalho.shtml>>. Acesso em: 08 jun. 2014.
- Gabriel, L. D. Da S., Silva, D. Da, & Moretti, S. L. do A. (2014) O mito da Geração Y: evidências a partir das relações de causalidade entre idade, difusão e adoção de tecnologia de estudantes universitários do Estado de São Paulo. *Futures Studies Research Journal*. 6 (1), 32-52.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 1. ed. São Paulo, SP: E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974, fev) So You want To Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*.
- Ladeira, L., Costa, D., & Costa, M. (2013, junho) O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011) *O Y da questão: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro, RJ:

Elsevier.

Lemos, A.H.C., Mello, G. R., & Guimarães, M.F. (2013, março) Gerações Produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista da Administração UFSM*, 6(3), 135-152.

Meneghetti, F. K. & Faria, J. H. de (2011). Liderança e Organizações. *Revista de Psicologia*, 2(2), 93-119.

Millenials – Breaking the Myths. (2014) *The Nielsen Company*, 2014. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/nielsen-millennial-report-feb-2014.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

Oliveira, S. (2011) *Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer*. São Paulo, SP: Integrare Editora.

Oliveira, S. R. De, Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2011, novembro) Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.

Oliveira, S. R. De, Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012) Juventudes, Gerações e Trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil? *Organização e Sociedade*. 19(62), 551-558.

Perrone, C.M., Engelmann, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2013) A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração UFSM*, 6 (3),546-560.

Robbins, S. P. (2006) *Comportamento organizacional*. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: Pearson Prentice Hall.

Schabib, L. & Matsu, C. (2013, dezembro 12). Geração Y: Quem são esses caras. *Revista Brasileiros*. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiros.com.br/2013/12/12/geracao-y-quem-sao-esses-caras/>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

Schneider, A. M. (2005) Análise das Influências dos Valores do Cooperativismo na Definição dos Estilos de Liderança. *Dissertação* Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul. RS.

Soto, E. (2002) *Comportamento organizacional: impacto das emoções*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.

Tapscott, D. (2010) *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governantes*. Rio de Janeiro, RJ: Agir.

Vasconcelos, K. C. De A., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. Da. (2010) A Geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8 (2),

226-244.

Vecchio, R. P. (2008) *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2008, setembro) Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Vergara, S. C. (2007) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas.