

AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS NO PERFIL DO LÍDER, QUE AS GERAÇÕES Y E Z DESEJAM ENCONTRAR NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Lucinéia Ferreira dos Santos¹

Wesley Vieira Mendes²

Marta Alves de Souza³

RESUMO: A geração Y é conhecida por sua ansiedade de crescimento rápido. A geração Z vive em um ritmo frenético pelas inúmeras atividades distintas que realizam simultaneamente. Ambas distinguem-se por deter certa irreverência em relação ao trabalho. O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são as características preferenciais no perfil do líder para essas gerações. Este estudo se desenvolveu em duas fases: sendo a primeira exploratória e qualitativa; e a segunda fase descritiva e quantitativa, tendo como universo pesquisado os alunos do curso de Administração do Centro Universitário de Belo Horizonte, pertencente às gerações Y e Z. O resultado dessa pesquisa poderá subsidiar a área estratégica das organizações no processo de seleção e capacitação de seus líderes, visando atender aos anseios dessas gerações em relação às características do líder no ambiente profissional. Concluiu-se com este estudo que as características preferenciais indicadas pelas gerações são: descentralizador, participativo, bom ouvinte e comunicativo. Concluiu-se também que as gerações apresentam anseios similares no que diz respeito as características do líder. Num contexto organizacional onde as gerações miscigenaram-se, a sinergia entre o líder e o liderado faz-se necessário.

PALAVRAS-CHAVE: Gerações. Gerações Y e Z. Características do Líder. Estilo de liderança.

ABSTRACTS: Generation Y is known for its fast-growing anxiety. The Z generation lives at a frenetic pace for the many different activities that perform simultaneously. Both are distinguished by stopping certain irreverence towards work. The purpose of this article is to identify the preferred characteristics in the profile leading to these generations. This study was conducted in two phases: the first being exploratory and qualitative; and the second descriptive and quantitative phase, having researched how the students of the University Center Administration of Belo Horizonte, belonging to the Y and Z generations universe The result of this research may support the strategic area of organizations in the selection process and training their leaders, to meet the wishes of those generations in relation to the characteristics of the leader in the professional environment. It was concluded from this study that the preferred characteristics indicated by the generations are: decentralization, participatory, communicative and good listener. It was also concluded that the generations have similar aspirations regarding the characteristics of the leader. In an organizational context where generations amalgamated, the synergy between the leader and the led is necessary.

KEYWORDS: Generations. Y and Z. Features Leader generations. Leadership style.

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte - Uni-BH. E-mail: lucineiace@hotmail.com

² . Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Belo Horizonte UNI-BH. Pós-graduado em Gestão de Pessoas pela PUC Minas. E-mail: wesleymendes@hotmail.com

³ Professora Orientadora. Mestre em Administração e Planejamento de Sistemas de Informação. E-mail: marta.souza@prof.unibh.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações na atualidade sofrem diversas mudanças que perpassam do aspecto econômico ao comportamental, e surgem principalmente da interferência do campo tecnológico, dado a sua evolução.

Apenas as organizações são alvos dessas mudanças? Afirmar que sim, seria muita incoerência e desconhecimento sobre a formação das organizações. As organizações são “organismos vivos”, compostas de três elementos principais: capital, que está relacionado aos recursos econômicos e financeiros necessários ao desenvolvimento de uma atividade, o capital humano que são as pessoas, e o parque tecnológico que compõe o terceiro pilar desse organismo, e subsidia aliado às pessoas, a eficiência necessária para garantir a competitividade.

Diante dessa formação, que envolve os três elementos como fontes de sustentação e sobrevivência, a afirmação que a tecnologia influencia mudanças expressivas, e que abarcam o contexto econômico e comportamental nas organizações, tornam-se factível.

As evoluções tecnológicas surgem a todo o tempo, e com elas as mudanças no comportamento humano. No processo de comunicação, dos anos 80 até a atualidade é fácil perceber tais influências e impactos oriundos da tecnologia. Dentre eles, pode-se elucidar o acesso à internet, telefonia celular e às redes sociais. Essa evolução traz consigo influências não só na comunicação, mas também, no comportamento humano, que por natureza são voláteis e adaptáveis ao lapso temporal que estão inseridos.

Para definir esse lapso temporal onde os indivíduos possuem características similares é usada a terminologia “gerações”. Muito se tem pesquisado acerca das gerações e do seu comportamento nas organizações, diversos autores buscam em seus estudos apresentar o perfil de cada geração e as influências históricas que traduzem seu comportamento, visando com isso, criar uma sinergia entre as diferentes gerações no ambiente organizacional.

As gerações que são os objetos deste estudo são as gerações Y e Z, sendo que a geração Y compreende as pessoas nascidas entre os anos de 1984 e 1990 e a geração Z contempla os nascidos entre os anos de 1990 e 1997 aptos ao mercado de trabalho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), apresentados pelo Censo de 2010, a população com idades entre 16 e 29 anos, idades consideradas pela legislação brasileira, aptas para o mercado de trabalho, representam 25% da população total do país. Essa população está distribuída em 13% geração Y, e 12% geração Z.

Este estudo teve como objetivo geral levantar e apresentar as principais características que as gerações Y e Z buscam no perfil do líder nas organizações atuais. Para atingir esse objetivo foi necessário abordar em seus objetivos específicos a conceituação das gerações, a definição de organizações atuais e apresentar os principais tipos de liderança existentes nas organizações. O problema de pesquisa é: quais são as principais características do perfil do líder, que as gerações Y e Z desejam encontrar nas organizações atualmente?

É importante para as empresas brasileiras conhecer o perfil do líder, pois é ele, o responsável pela integração entre a empresa e o seu capital humano, e sem dúvida, pela sinergia entre as diferentes gerações que compõem sua equipe de trabalho.

Vislumbra-se com a melhor visualização desse perfil de líder, reter os profissionais das gerações Y e Z nas empresas, e criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento da carreira desses profissionais. Bem como, melhorar as relações de trabalho entre líder e liderado no ambiente corporativo. Além disso, criar uma identidade dessas gerações com a empresa, usando o líder como instrumento.

Este estudo apresenta também, informações que servirão de suporte para o Recrutamento e Seleção de pessoas, almejando maior assertividade na escolha do profissional, que será o responsável por liderar as gerações Y e Z nas organizações atuais. Apresentar

subsídios para universidades e escolas de capacitação e treinamento em liderança, para desenvolver as competências, habilidades e atitudes necessárias nos profissionais que lideram essas gerações, será também, um subproduto deste estudo.

Enfim, a elaboração desta pesquisa propõe a apresentação do perfil do líder atual que as gerações Y e Z desejam encontrar nas organizações atuais, acredita-se com isso, propiciar uma redução no turnover de colaboradores pertencentes a essas gerações, proveniente de uma possível insatisfação com o seu líder de posição dentro do ambiente corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

As organizações na atualidade enfrentam inúmeras adversidades, dentre elas, a gestão do seu capital humano, que ocupa um dos primeiros lugares do ranking de dificuldades. Diversos autores relatam em suas bibliografias que o principal diferencial competitivo das empresas atuais, sendo inclusive o único denominado “sustentável”, é o capital humano. Portanto, conhecer, entender e cuidar do principal ativo das organizações, que são “as pessoas”, faz-se necessário. Diante disso, buscar informações sobre as mudanças que assolam o processo de liderança desse ativo tão valioso, e o contexto que permeia as empresas da atualidade é de suma relevância para quem busca o sucesso.

Segundo Kouzes; Posner (2003), o processo de liderança mantém seus princípios básicos, contudo o contexto em que os líderes atuam mudou, e em alguns casos, pode-se considerar que essa mudança foi radical.

Quais foram as principais mudanças que ocorreram nesse novo contexto? Kouzes; Posner (2003) elencam as principais mudanças que perpassam do campo da tecnologia ao comportamento humano, e necessitam de grande observância desse novo líder para sua atuação. Colocar as pessoas em primeiro lugar é a primeira mudança que define as organizações na atualidade, e de acordo com os autores, tornou-se algo indispensável, dado que, as competências da autoconsciência, da autogestão da consciência social e das habilidades interpessoais estão em ascensão. Os autores salientam também, que as pessoas estão ainda mais conectadas, na década de 1990 a tecnologia transformou o mundo em uma aldeia global interconectada, de tal forma, que com um clique se quebra fronteiras geográficas antes inacessíveis. Segundo relato dos autores, o capital social que diz respeito ao valor coletivo das pessoas que se conhecem, e o que elas são capazes de fazer umas pelas outras, se evidenciou, e pode-se afirmar que o mesmo ganhou ainda mais capilaridade por meio das redes sociais, um exemplo fático dessa afirmação no contexto brasileiro foram as manifestações sociais apolíticas, que aconteceram no ano de 2013 e foram organizadas por meio dessas ferramentas de comunicação. Outro ponto evidenciado pelos estudiosos é a transformação da economia dos países em uma economia global, onde, a fluência do capital quer seja ele, intelectual ou monetário, passou a ser de forma instantânea entre os países, e criou uma espécie de volatilidade que o mundo desconhecia, “o mundo não tem mais fronteiras”, um fator impactante na mudança comportamental, dada as influências culturais que as sociedades estão expostas. A velocidade, que está relacionada à transferência da informação é destacada pelos autores como fruto da tecnologia e trouxe mudanças expressivas na comunicação, até o fim da década de oitenta cartas e documentos demoravam dias, meses ou até anos para chegar ao seu destino, na atualidade os e-mails podem ser recebidos e enviados em tempo real, conversas instantâneas e videoconferências são utilizadas para substituir reuniões presenciais, mudanças antes inimagináveis.

Kouzes; Posner (2003) afirmam ainda, que as mudanças nas forças de trabalho é uma característica presente nesse novo contexto em que a força de trabalho estável e homogênea se dissipam da realidade atual. A diversidade racial, de sexo, de gerações e de estilo de vida no final do século XIX cresceu expressivamente, e já renunciavam as mudanças que ocorreriam no novo milênio. E por fim, os autores elucidam que há uma busca ainda mais intensa de significado por parte das pessoas em relação ao aspecto espiritual, valores e virtudes no ambiente empresarial. Esses assuntos ganharam espaço nos ambientes corporativos e passaram a ser discutidos abertamente, até mesmo as universidades incluíram em suas grades curriculares, nos seus diversos cursos, a disciplina de ética. Não se trata apenas da compra de mão de obra, mas, de uma relação de envolvimento afetivo e moral com colegas e local de trabalho. Kouzes; Posner (2003, p.9) "Se quiser apostar quem serão os líderes bem sucedidos hoje, aposte na pessoa mais colaboradora, que coloca as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo."

Percebe-se diante das afirmações dos autores, que as mudanças ocorrem de forma célere e que as organizações atuais precisam canalizar seus esforços para identificá-las e desenvolver estratégias para conduzir seus liderados e líderes, em conformidade com o mundo conectado.

2. 2 A LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

As empresas da atualidade para conseguir administrar seu principal ativo o capital humano necessitam de ferramentas que se adaptem as adversidades que o contexto mercadológico as expõe, e é essencial que estas, auxiliem na administração da individualidade de seus colaboradores.

Mesmo com tanta tecnologia disponível nesse mundo globalizado, tais como: softwares de gestão, computadores, tablets e diversos tipos de hardwares, ainda inexistem, uma tecnologia capaz de entender e interpretar os sentimentos, as sensações e as necessidades humanas. Portanto, o ser humano é o único que detém tal habilidade, e que consegue contribuir com as organizações de forma efetiva e eficaz, em relação à condução da administração com pessoas. Para tal condução dessas relações, nasce um componente fundamental dentro das organizações atuais, denominado "líder".

Para conceituar e ratificar acerca do significado da palavra líder Ferreira (2006), define que o verdadeiro líder é aquele que consegue influenciar fortemente outras pessoas à ação, sem o uso da força ou do medo. Tem sua base na atitude pessoal, na competência e no carisma, levando os demais a admirar, respeitar e defender o líder e suas ideias.

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

O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso, o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo. Existem três estilos principais de liderança segundo Chiavenato (2011), com base nos estudos de White e Lippitt, que são: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

2. 2.1 Liderança Autocrática

Com base na definição de Chiavenato (2011), na liderança autocrática o líder é centralizador e a execução da tarefa está ligada a presença física constante do líder. Não existe

qualquer tipo de consulta aos seus subordinados no que concerne à forma para executar as tarefas. Jordão (2002, p.23) complementa afirmando que "nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo, exigindo a obediência dos demais." Não há espaço para iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e de desinteresse entre seus membros. Este tipo de líder é dominador, não abre espaço para ninguém, considera-se o "poderoso chefe". É comum este líder mostrar irritação e incompreensão com erros alheios, fato que, culmina em receio por parte dos liderados em assumir seus erros e apresentar ao líder suas dificuldades. O líder autocrático julga-se indispensável, mostrando que só a sua maneira de fazer as coisas é a correta. Em muitos casos, a produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

2. 2.2 Liderança Democrática

Liderança democrática é definida segundo Chiavenato (2011) como aquela, em que o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Nesse estilo de liderança o líder e o subordinado desenvolvem comunicações espontâneas francas e cordiais. É conhecida também, por sua característica de liderança participativa ou consultiva. Nesse sentido, Jordão (2002, p.23) salienta que "não apenas a pessoa do líder, mas, todo o grupo é considerado o centro das decisões." O líder interage e orienta os colaboradores na execução das tarefas, fazendo com que eles participem da tomada de decisão. Todos do grupo podem dar sua contribuição com sugestões e opiniões, e o líder democrático exerce o papel de facilitador nas discussões e na comunicação de forma bilateral, assumindo também, a responsabilidade de conduzir a equipe para que na prática, alcancem os fins esperados. Em suma, um bom líder para liderança democrática é capaz de sentir o que se passa no grupo e agir de forma adequada para auxiliar o grupo na superação das adversidades.

2. 2.3 Liderança Liberal

Chiavenato (2011) descreve o estilo de liderança liberal como um estilo em que o líder delega as decisões ao grupo e não pratica qualquer tipo de intervenção. Neste estilo de liderança, o líder tem participação mínima no processo administrativo e diretivo, ele funciona como componente do grupo. O grupo tem liberdade para esquematizar os objetivos e colocá-los em prática. Quanto às divisões das tarefas, o grupo é quem as define e escolhem seus companheiros de trabalho, caso ocorra erros durante a execução das tarefas o líder não intervém, deixando a cargo dos componentes do grupo a solução do problema. Neste estilo de liderança os liderados apresentam fortes características de individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

2.3 PRINCIPAIS DEFINIÇÕES ACERCA DAS GERAÇÕES

Segundo Ferreira (2006, p. 432) a palavra geração pode ser conceituada como: "Ato ou efeito de gerar. Cada grau de filiação de pai a filho. Conjunto de pessoas nascidas pela mesma época. O espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que de uma geração a outra [...]"

Conforme definição apresentada, a geração se classifica em um período de tempo determinado, entretanto, as controvérsias sobre o lapso temporal que as define são evidentes em artigos, literaturas e periódicos que discorrem sobre o tema.

Para definir as gerações que nasceram até os anos de 1950 e entre os anos de 1951 e 1990 será utilizada a definição do espaço cronológico apresentada por Lombardia; Stein; Ramón (2008):

- a) Veteranos: Nascidos até 1950.
- b) *Baby Boomers*: Nascidos entre 1951 e 1964.
- c) Geração X : Nascidos entre 1965 e 1983.
- d) Geração Y : Nascidos entre 1984 e 1990.

A geração Z, também objeto deste estudo, segundo Celestino (2011), está compreendida entre os nascidos no período de 1990 e 2009.

Para compreender como uma geração difere da outra é preciso uma percepção de que cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas da época em que foram criadas. Com isso, as gerações podem ser consideradas produtos de eventos históricos. (VIANNA, 2002).

2.3.1 Veteranos

Em uma breve reflexão histórica no período definido por Lombardia; Stein; Ramón (2008), acerca do nascimento dos Veteranos, que são os nascidos até o ano de 1950, pode-se observar a dificuldade enfrentada por esta geração no contexto socioeconômico e político que permeavam a construção de sua carreira.

Deu-se o nome de Veteranos às pessoas nascidas depois da primeira guerra mundial e no decorrer da segunda. São indivíduos cujos valores absolutos da vida são: o trabalho, a família, a moral e amor à pátria. No Brasil, essa geração dos veteranos cresceu na era da escassez de alimentos, empregos, diálogo, entre outras coisas. (ESTEVES, 2012)

Essas pessoas cresceram em um ambiente hostil de duas guerras mundiais e uma crise no sistema econômico mundial. Essa é a geração dos sacrifícios. Esteves (2012), afirma que os veteranos "gostam de hierarquias rígidas e de padrões a serem seguidos". Eles tiveram que aprender todo um sistema novo de automação vindo da II Revolução Industrial e das necessidades das guerras. Ainda, precisaram adaptar-se às tecnologias futuras, tendo que aprender a lidar com computadores, celulares, automóveis modernos e outras inovações tecnológicas.

2.3.2 Baby Boomers

Segundo Oliveira (2010), após o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, com o retorno dos soldados americanos para suas casas, houve um "boom" na natalidade do país, esse evento que batizou essa geração. Uma geração que defendia a paz, o amor e o fim da guerra. No Brasil, o termo também é usado para os nascidos naquela época. Os Baby Boomers eram jovens quando começou a ditadura.

Essa foi à geração que lutou contra os militares, a geração da jovem guarda, da bossa nova, do tropicalismo e do rock and roll. A ideia da geração era construir uma carreira sólida, preocupada com o dever, com a segurança e em permanecer muito tempo em uma empresa. Esteves (2012) caracteriza a geração como "[...] a geração do "deixa que eu resolvo" pois era natural colocar o trabalho acima de tudo, inclusive da família e do lazer[...]". São pessoas que ocupam, na atualidade, cargos de gerência e diretoria de grandes corporações. Foram criados

chamando os pais de senhor e senhora, pedindo a benção e enxergam os mais velhos como uma figura de autoridade.

2.3.3 Geração X

Na segunda metade dos anos 60 o país vivia censurado pela ditadura militar, o surgimento das tecnologias e as mudanças constantes na moeda brasileira. Essa geração presenciou acontecimentos históricos como a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim e o surgimento da AIDS. Oliveira (2010, p.57), salienta que "essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões." Tem como filosofia "trabalhar mais para ganhar mais dinheiro, e ter mais reservas caso uma crise possa acontecer". Uma geração apegada a títulos, apegada a cargos, que gosta de deixar claro a posição que ocupa, por que é um mérito de muito esforço empregado.

2.3.4 Geração Y

A tecnologia acompanha essa geração que, desde o nascimento, vive conectada e atenta às inovações tecnológicas.

Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração dos Power Rangers e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam continua e vertiginosamente. (LOMBARDIA; STEIN; RAMÓN, 2008, p.54)

Segundo Esteves (2012), são muitas as características e críticas atribuídas aos jovens Y, coloca ainda que a grande diferença entre as gerações, é que, a geração X são os crescidos na era digital, e os Y são os nascidos na era digital. A geração Y nasceu e cresceu num país democrático e de economia aberta e que, nos anos 90, após a implantação do plano real passou a ser respeitado. A internet abriu as portas do mundo para essa geração, e segundo Oliveira (2010), o jovem passou a sonhar com infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras com outras pessoas, até o acesso a todo o tipo de conteúdo. A informação tornou-se irrestrita e ilimitada.

Diante desse contexto, a geração Y se caracterizou como um profissional voltado para si mesmo e para o prazer. Não aceita trabalhos desmotivadores, um trabalho fechado sem que haja sua participação efetiva. Não se prendem a empregos e os fatores principais que almejam no ambiente profissional são: o reconhecimento e o desafio.

2.3.5 Geração Z

Também chamados "os filhos da tecnologia", afinal, nasceram no berço dela, sua grande nuance é zapear. Daí surgiu a denominação "geração Z". Essa geração navega utilizando todos os meios de comunicação existentes, sem encontrar qualquer dificuldade para operacionalização desses mecanismos.

Vivem em um ritmo frenético e fragmentado pelas inúmeras atividades distintas que realizam simultaneamente. Se essa característica, por um lado, pode ser benéfica, por outro, pode gerar pessoas dispersas, com dificuldade para se concentrarem em uma só ocupação. (CELESTINO, 2011).

Vai da internet para o telefone, do telefone para o tablet, do tablet para o notebook e do notebook para televisão high-tech. Isso implica na aptidão para desenvolver multitarefas e consequentemente acarretará em dificuldades na gestão desse profissional, desafio este, que as lideranças atuais precisarão enfrentar.

3 METODOLOGIA

Vislumbrando a existência de características que as gerações Y e Z buscam no perfil do líder nas organizações atuais, a coleta de dados foi realizada em duas fases: a primeira exploratória e qualitativa; e a segunda fase descritiva e quantitativa. A primeira fase objetivou a ampliação do conhecimento dos pesquisadores acerca do tema, utilizando-se de pesquisas bibliográficas para o levantamento das características que envolvem as organizações atuais, os estilos de liderança e as gerações.

A segunda fase contemplou a pesquisa descritiva e quantitativa, que de acordo com (GIL, 2010, p.27), "tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis [...]". Esta fase, por meio da aplicação de questionários estruturados, objetivou levantar, as principais características que as gerações Y e Z buscam no perfil dos líderes atuais. A escolha do questionário como instrumento de levantamento de dados, se justifica devido à celeridade que o instrumento proporciona na aplicação e coleta dos dados junto a uma população maior de inquiridos, e também, pelo fato desse instrumento de coleta atingir maior número de pessoas simultaneamente. É relevante salientar, que a ferramenta utilizada na construção do questionário e tabulação dos dados, foi a Escala Likert que segundo Cooper; Schindler (2001, p.201) "[...] é a variação mais frequente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis ao objeto de interesse [...]" com a abordagem arbitrária contando também, com cálculos estatísticos na codificação e tabulação das respostas para apresentação dos dados.

O universo pesquisado contou com 50% dos inquiridos pertencentes à geração Y e o mesmo percentual à geração Z, o que representa numericamente 80 pessoas de cada geração e uma população total de 160 inquiridos. A pesquisa foi aplicada em universitários pertencentes ao Centro Universitário de Belo Horizonte - UNIBH graduandos do curso Bacharel em Administração de Empresas, cursando do primeiro ao oitavo período letivo, pertencentes às gerações Y e Z, atuantes no mercado de trabalho.

A composição do universo pesquisado pelo seu percentual de distribuição nas gerações possibilitou, visualizar a percepção que cada geração detém em relação às características do líder, que almejam encontrar no ambiente de trabalho. Além disso, a forma como foi estruturado o questionário permitiu a identificação, de maneira isolada, da visão que cada geração apresenta acerca do problema de pesquisa.

Os dados coletados na aplicação da pesquisa abordaram como foco principal, o levantamento de opiniões do universo pesquisado, no que concernem as características comportamentais do líder em sua condução do processo de liderança.

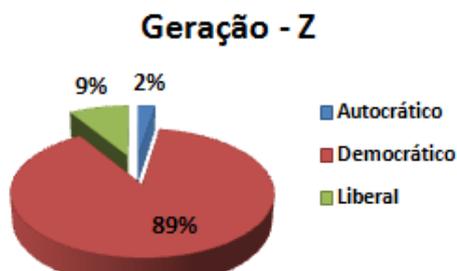
4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Diante à necessidade de identificar a possível existência de características no perfil do líder, que as gerações Y e Z desejam encontrar nas organizações, foi aplicada uma pesquisa de campo descritiva quantitativa, junto aos graduandos do curso bacharel em Administração do

Centro Universitário de Belo Horizonte. A pesquisa contou com um universo pesquisado de 20% da população total dos alunos de Administração, que representam em número, 160 inquiridos. Esses alunos pesquisados estão distribuídos entre as gerações em percentuais equivalentes, ou seja, 50% pertencem à geração Y, e 50% fazem parte da geração Z. Dentre os inquiridos, 43% são do sexo masculino e 57% feminino, fato que elucida a seletividade do público vislumbrando propiciar um equilíbrio entre os respondentes.

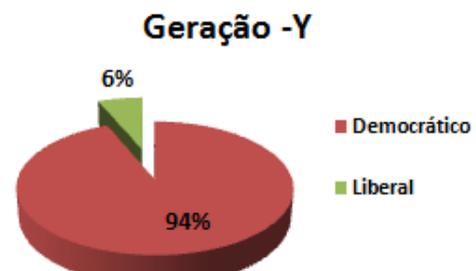
Na elaboração do instrumento para coleta de dados, foram utilizadas as características retiradas os Estilos de Liderança, apresentadas por Chiavenato (2011), essas características formam três estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal. O resultado da pesquisa apontou conforme demonstração nos gráficos 1 e 2, que o estilo de liderança predominante escolhido pelas gerações, foi o Estilo de Liderança Democrático. É importante salientar, que o Estilo de Liderança Liberal é parte integrante da preferência das gerações e detém um percentual de 9% do universo para geração Z e 6% para geração Y. O Estilo de Liderança Autocrático, contou apenas com 2% da preferência pelos inquiridos pertencentes à geração Z.

Gráfico 1 - Estilos de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

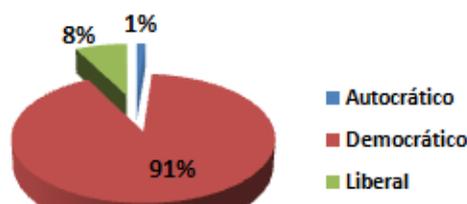
Gráfico 2 - Estilos de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Em termos gerais, levando em consideração todo o universo pesquisado, ou seja, 100% dos inquiridos, o percentual que define o Estilo de Liderança Democrático como preferência compõe 91% do público, 8% fizeram a opção por um Estilo de Liderança Liberal e apenas 1% optaram pelo Estilo de Liderança Autocrático.

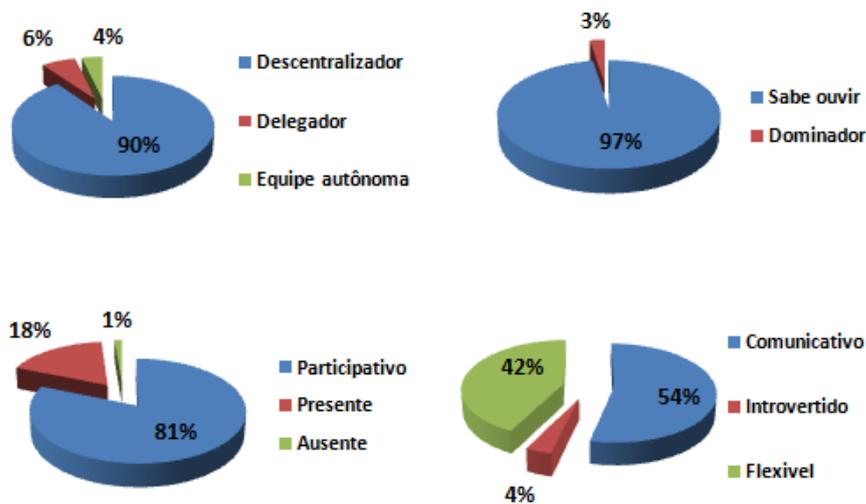
Gráfico 3 - Estilos de Liderança
Amostra completa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tendo em vista, que as características foram retiradas dos Estilos de Liderança e que a análise dos dados apresentou a predominância do Estilo de Liderança Democrática como estilo preferencial adotado pelas duas gerações, é possível reforçar essa preferência ao analisar as características apontadas pelos inquiridos como preferenciais no perfil do líder, conforme representação nos gráficos 4 e 5 acerca das Gerações Y e Z.

Gráfico 4 - Características predominantes do líder segundo preferência da Geração Y



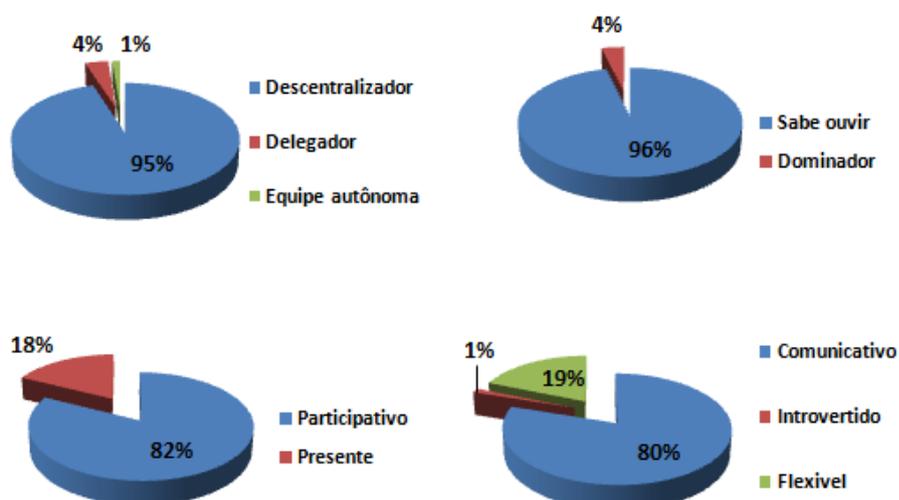
Fonte: Dados pesquisa (2014)

A geração Y apresentou em seus resultados os seguintes percentuais em relação às características preferenciais no perfil do líder: Descentralizador 90%, Participativo 81%, Bom ouvinte 97% e Comunicativo 54%.

O grupo de características apresentado por Chiavenato (2011), que compõe o Estilo de liderança Democrático, é representado neste estudo pelas quatro características, apontadas pelos inquirido como características preferenciais de um líder, nas organizações atuais. As demais características que apresentaram um percentual significativo no universo pesquisado foram: Flexível 42% e Presente 18%. Essas características pertencem aos grupos de características do Estilo de Liderança Liberal e do Estilo de Liderança Centralizador.

A geração Z apresentou em seus resultados os seguintes percentuais em relação às características preferenciais no perfil do líder: Descentralizador 95%, Participativo 82%, Bom ouvinte 96% e Comunicativo 80%.

Gráfico 5 - Características predominantes do líder segundo preferência da Geração Z



Fonte: Dados pesquisa (2014)

As demais características que apresentaram um percentual significativo no universo pesquisado foram: Flexível 19% e Presente 18%. Esse fato demonstra que a Geração Z, espera menos flexibilidade nas características de seu líder em relação à Geração Y e mantém uma equidade no que concerne a característica de um líder presente.

Todas as características preferenciais apontadas pelas gerações objeto de estudo, pertencem ao grupo de características do Estilo de Liderança Democrático, que segundo Chiavenato (2011), nesse estilo de liderança o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. O líder e o subordinado desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. É uma liderança participativa ou consultiva. Essas características estão intimamente relacionadas com o contexto cultural onde nasceu e cresceu a geração Y, um país democrático de economia aberta e que segundo Oliveira (2010), o jovem passou a sonhar com infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras com outras pessoas, até o acesso a todo o tipo de conteúdo.

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada. E a geração Z, também compartilha características similares desse contexto cultural, e conforme Celestino (2011) vivem em um ritmo frenético e fragmentado pelas inúmeras atividades distintas que realizam simultaneamente. Fato que reafirma a preferência das características: descentralizador, participativo, comunicativo e bom ouvinte no perfil do líder que conduzirá essas gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAS E SUGESTÕES

Em meio a continua transformação tecnológica, que sem dúvida alguma é de grande influência para a vida humana e das organizações, é necessário que as áreas estratégicas das empresas se atentem para as necessidades de adaptação, visando atender os anseios do seu principal ativo, "o capital humano", bem como, o de seus Stakeholders. Para tanto, observar a relação entre líder e liderado é primordial nesse contexto. Na atualidade, a geração Y e Z compõem 25% da população total país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE). Estes jovens, já pertencem ou estão ingressando no mercado de trabalho. É importante para as organizações e instituições de ensino superior conhecer os anseios e expectativas desse universo, para desenvolver estratégias que visem atender ao máximo seus interesses no âmbito profissional. Para tanto, este estudo serve de subsídio para o desenvolvimento de estratégias que visem maior assertividade na escolha e na preparação dos profissionais que vão conduzir as gerações Y e Z, no ambiente organizacional e na preparação acadêmica, pois, apresenta com clareza as principais características do perfil do líder, que as gerações almejam encontrar no ambiente de trabalho.

Diante do problema de pesquisa o mesmo foi respondido e o objetivo geral alcançado, levantando e apresentando as características preferenciais do universo pesquisado, tais características são: descentralizador, participativo, bom ouvinte e comunicativo. Essas características, pertencem ao Estilo de Liderança Democrático apresentado por Chiavenato (2011). Conclui-se com isto, que existem de fato características que podem ser consideradas como preferenciais no perfil do líder, que essas gerações desejam encontrar no ambiente organizacional. Outra conclusão relevante, é que tanto a geração Y que nasceu com a tecnologia e acompanhou sua evolução, quanto a geração Z, que nasceu em um ambiente tecnológico ultra desenvolvido, denominado "era digital", compartilham opiniões similares acerca do tema pesquisado. Contudo, houve uma grande disparidade no que concerne a opção pela característica flexibilidade, 42% da geração Y, fez a opção por tal característica e apenas 19% da geração Z deseja encontrar essa característica no perfil do líder nas organizações. Essa informação cria um subproduto deste estudo, podendo esta, se transformar em uma nova pesquisa, que visa levantar e apresentar as razões que levam a geração Y almejar mais flexibilidade no perfil de seu líder, comparado à geração Z.

Sugere-se que as organizações amparadas por este estudo, acompanhem e desenvolvam treinamentos que promovam a interação entre líderes e liderados, vislumbrando desenvolver as principais características apresentadas, e buscar entender cada vez mais os anseios de seu capital humano. Acredita-se na possibilidade de propiciar com isto, uma redução no turn-over de colaboradores pertencentes à essas gerações, proveniente de uma possível insatisfação com o seu líder de posição dentro do ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

CELESTINO, Fausto. **Geração Z: os filhos da tecnologia**, 2011. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/2011/02/08/geracao-z-os-filhos-da-tecnologia/>. Acessado em: 28/09/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2011.

COOPER, Donald. R. ; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

ESTEVES, Sofia. **O que é estudo de Gerações e porque se fala tanto sobre isso?**, 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2012/06/26/o-que-e-estudo-de-geracoes-e-por-que-se-fala-tanto-sobre-isso/>. Acessado em: 06/10/2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 6ª edição. Curitiba: Positivo, 2006.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Características da População**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/default_caracteristicas_da_populacao.shtm. Acessado em: 06/10/2013.

JORDÃO, Sonia Dias. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Gráfica e Editora Dey, 2002.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LOMBARDIA, Pilar García; STEIN, Guido; RAMÓN, José. **Quem é a geração Y. HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 70, p. 52-60, set. 2008.

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

VIANNA, M. A. F. **A geração X**. 2002. Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/Futuro/Temporaria/soc_conceitos.htm. Acessado em: 28/09/2013.