

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

João Pedro Zebiani de Santana

GERAÇÃO Y NOS CARGOS DE LIDERANÇA

Americana, SP
2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

João Pedro Zebiani de Santana

GERAÇÃO Y NOS CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana, sob a orientação do Prof.^(a) Me. Sergio Luiz Cabrini.

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

Americana, SP

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S58g	Santana, João Pedro Zebiani de Geração Y nos cargos de liderança. / João Pedro Zebiani de Santana. – Americana: 2015. 37f.
	Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini
	1.Liderança I. Cabrini, Sérgio Luiz II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.
	CDU: 316.46

João Pedro Zebiani de Santana

GERAÇÃO Y NOS CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

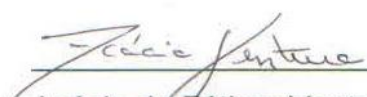
Área de concentração: Gestão de pessoas e relações do trabalho.

Americana, 09 de Dezembro de 2015.


Banca Examinadora:



Sergio Luiz Cabrini (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



Acácia de Fátima Ventura (Membro)
Doutora
Fatec Americana



Daniela Maria Feltrin Marchini (Membro)
Mestre
Fatec Americana

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Eterno que com muito amor me manteve forte para continuar e seguir em frente. Agradeço a minha mãe que com muita paciência me suportou e incentivou, ao meu orientador Sérgio Luiz Cabrini e a todos os meus colegas de classe que me receberam muito bem desde o primeiro dia.

“Tudo que aprendi se resume nisto: Deus nos fez simples e direitos, mas nós complicamos tudo.”

(Eclesiastes 7:29)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar as características comportamentais da Geração Y e a sua ascensão rápida a cargos de liderança. O mesmo trás uma comparativa entre as gerações, Baby Bommer e Geração X, mostrando o desafio diário de se trabalhar com todas as gerações em um mesmo ambiente de trabalho. Conforme será dito, a geração Y esta assumindo cargos de liderança muito rápido e isso acarreta alguns desafios, como por exemplo, liderar uma equipe onde as pessoas são de gerações anteriores, valores diferentes e pensamentos diferentes. Hoje, as empresas estimulam os seus funcionários a serem harmoniosos e equilibrado em seus relacionamento, e isso é um dever do líder, fazer com que o grupo trabalhe equilibradamente, deixando suas individualidades de lado, para isso, este trabalho tem como método dialética para levantamento de dados e informações relevantes para a resposta mais adequada as hipóteses apresentadas, e para ajudar a encontrar a resposta mais adequada, serão utilizados os métodos do autor John Maxwell com o livro “As 17 leis incontáveis do trabalho em equipe” (2008), para que possa haver um embasamento para o jovem desta geração liderar equipes dentro de uma organização.

Palavras-chave: Geração Y. Liderança. Equipe.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the behavioral characteristics of Millennials and their quick rise to leadership positions. They bring a comparison between generations, Baby Bommer and Gen X, showing the daily challenge of working with all generations in the same office. As will said, the generation Y taking the leadership position very fast and it is causing some challenges, for exemple, a team where people are from previous generations, different values and different thoughts. Now days, companies are encouraging their employees to be harmonious and balanced in their relationship, and it is a hardwork to the leader, making them leaving aside their individuality, so, this work is dialectical search for survey data and relevant information to find the best answer to all of the hypothesis, and for that, it will take help to find the properly answer using the methods from John Maxwell who wrote the book "The 17 indisputable laws of teamwork" (2008), and to have some fundament to the young leader from this generation have a good teamwork in the organizations.

Keywords: Millennials. Leadership. Teamwork.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Preferência de estilos de liderança dos jovens em 2015.....	28
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro das principais Mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho	21
Quadro 2 - Quadro de diferenças entre os Termos Chefe e Líder	27
Quadro 3 - Como montar uma equipe segundo Maxwell	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GBB: Geração Baby Boomer

GX: Geração X

GY: Geração Y

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	JUSTIFICATIVA	14
1.2.	SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2.1.	Pergunta-problema	15
1.3.	OBJETIVOS	15
1.3.1.	Objetivo Geral.....	15
1.3.2.	Objetivos Específicos	16
1.4.	METODOLOGIA.....	16
2.	GERAÇÃO Y E SUAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS.....	18
2.1.	GERAÇÕES	18
2.1.1.	Geração Baby Boomer (GBB)	18
2.1.2.	Geração X (GX)	19
2.2.	A GERAÇÃO Y (GY).....	19
2.2.1.	Características da Geração Y.....	20
3.	LIDERANÇA, ESTILOS DE LIDERANÇA E O DESAFIO DE SE TRABALHAR EM EQUIPE	24
3.1.	O QUE É LIDERANÇA?	24
3.1.1.	Estilos de liderança.....	25
3.1.2.	Líder X Chefe	27
3.2.	O DESAFIO DA GY PARA TRABALHAR EM EQUIPE	29
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Observa-se que a palavra 'geração' vem sendo muito usada para determinar a que grupo cada pessoa pertence. Segundo o dicionário Aurélio (2009, p.978), significa "o conjunto de indivíduos nascidos na mesma época. O espaço de tempo aproximadamente 25 anos".

Porém, hoje, tal definição não é mais feita dessa maneira. A evolução mundial tem sido tão grande que as pessoas nascidas próximas umas das outras já não fazem parte de uma mesma geração. Segundo Carvalho e Brito (2013, p.01), "atualmente os especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos apenas", conseqüentemente ocorre a necessidade das corporações se adequarem e prepararem para as gerações que estão cada vez mais presente.

A Geração Y (GY), objeto de estudo desta pesquisa, nasceu em meados da década de 80. Estes presenciaram, na infância, uma série de avanços tecnológicos. Surgem com ideias novas, sem tradicionalismo e com um objetivo: quebrar paradigmas. As pessoas contidas nesse grupo, são aquelas que conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ler e-mail, navegar na internet e ouvir música, pois já vivenciam uma grande quantidade de informação desde pequeno. Assim, há nelas o desejo por novas experiências a toda hora e ainda um crescimento rápido dentro da instituição.

No século passado, os profissionais que ocupavam cargos de gerência tinham em torno de 35 anos, pois as carreiras existiam tempo de maturação, o que podia durar anos. Afinal, acreditava-se mais na experiência do que na competência. Porém, houve uma mudança no cenário. Devido as condições do país relacionadas à demografia, às novas tecnologias e à falta de mão de obra qualificada, a situação está mudando e fazendo com que profissionais sejam aceitos mais cedo em cargos maiores. (CHAVES, 2015)

O desafio em coordenar pessoas mais velhas ou colegas de trabalho vem sendo muito vivenciado por essa geração de líderes. Pessoas mais velhas são contratadas e subordinadas por um gerente GY. Algumas vezes, amigos se inserem na empresa o que acarreta uma dificuldade para a liderança. O que exige mais conversas "olho no olho" para amenizar e equilibrar o time da companhia.

Sabendo-se que os jovens da GY são o grupo mais crescente em cargos de liderança dentro das organizações, esse estudo tem como finalidade estudar quais os comportamentos e métodos da geração Y frente a cargos de liderança e como eles têm sido atingidos tão rapidamente.

1.1. JUSTIFICATIVA

De acordo com o IBGE (2011 *apud* CHAVES, 2013, p.01), estima-se que a população residente no Brasil esteja em 195,2 milhões. As pessoas entre zero e 29 anos correspondem a quase a metade desse total (48,6%). O resultado desta pesquisa mostra que a maioria desses 48,6% pertence à geração Y. O que promete perdurar até 2030.

Para Souza (2013, p.01), diretor-executivo da consultoria de recrutamento especializado da Michael Page, “outro motivo é que, se a empresa contratar um profissional mais experiente, vai pagar muito mais para tirá-lo de uma rival”. Ou seja, as empresas em geral têm preferido investir em seus funcionários internos e em programas de estágio ou *trainee*, pois muitas vezes promover jovens que venham desta base é muito mais fácil e colabora para suprir a escassez de mão de obra de qualidade. Além de ajudar a reter funcionários com potencial.

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA

A ousadia da geração Y é um aspecto que favorece a promoção de jovens à gerência, pois estes conseguem executar diversas funções ao mesmo tempo, têm afinidade com a tecnologia e sabem compartilhar a liderança. Contrariando o “mito” de que somente líderes podem opinar nas tomadas de decisões.

Porém, além da ousadia como aspecto positivo para as empresas, vê-se também um lado negativo que é a rotatividade da GY dentro das organizações. Além de ser um grupo que lida facilmente com a tecnologia e busca o “novo” a todo o instante, existe dentro dela uma insatisfação grande quando se trata de temporadas longas em um mesmo lugar.

Em outras palavras, os GY “cansam” facilmente daquilo que no começo era cobiçado a tanto custo. Bigarelli (2015) destaca uma pesquisa feita pela especialista em RH e comportamento de gerações, Eline Kullock (uma das entrevistadas) que

prevê “um ambiente de alta rotatividade entre a mão de obra jovem nos altos cargos e onde o salário, para esses profissionais, interessa menos do que a felicidade profissional imediata”.

1.2.1. Pergunta-problema

Por que a geração Y vem atingindo cargos de gerência tão rapidamente, considerando ousadia como sua característica marcante?

Hipóteses:

- A. Porque a ousadia traz confiabilidade para as companhias. Vendo que as empresas procuram funcionários não pelo tempo de experiência, mas sim pela competência. A Geração Baby Boomer (GBB) e a Geração X (GX) são datadas pela estabilidade e pouca rotatividade, já a GY procura o novo, e sabe que existe várias portas para o crescimento.
- B. A GY não vem assumindo cargos de gerência tão rapidamente. Existem empresas que ainda preferem a experiência do que a competência. Sem contar o preconceito no que diz respeito ao jovem ter que crescer gradualmente com seus méritos no tempo certo.
- C. A GY vem atingindo cargos de gerência tão rapidamente porque a falta de mão de obra qualificada está se tornando maior. Assim, se torna viável (custo-benefício) para a empresa manter/promover os funcionários dessa geração.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Estudar as características comportamentais da geração Y, objetivando conhecer sua rápida ascensão a cargos de liderança e achar a melhor resposta para as hipóteses sugeridas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- A. Fazer um levantamento bibliográfico sobre a geração Y, buscando identificar suas características comportamentais.
- B. Identificar suas características comportamentais e relacioná-las a teorias dos estilos de liderança, visando compreender em qual dos estilos se adequa melhor.
- C. Discutir as teorias estudadas, visando compreender sua rápida ascensão a tais cargos.
- D. Apresentar considerações sobre os argumentos analisados.

1.4. METODOLOGIA

Método dialético, para Lakatos e Marconi (2003, p. 101):

Para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está "acabada", encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro.

A pesquisa foi classificada do ponto de vista de sua natureza como uma **Pesquisa Básica** que, segundo Silveira (2009, p.34), “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

Para a abordagem do problema a pesquisa realizada foi **Qualitativa**, segundo Silveira (2009, p.31), tal pesquisa “não se preocupa com representatividade numérica mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, podendo assim, entender esse grupo crescente dentro da sociedade e organizações.

Também será estudado, a partir do ponto de vista de seus objetivos: **Pesquisa Exploratória** que, segundo Silveira (2009, p.31), “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”.

O estudo será interpretado ainda pela **Pesquisa Descritiva** que “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

Por último, tem-se o ponto de vista dos procedimentos técnicos a **Pesquisa Bibliográfica**, “feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002, p. 32).

2. GERAÇÃO Y E SUAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

2.1. GERAÇÕES

Mesmo que o estudo tenha foco específico na geração Y, é necessário o embasamento teórico relativo às outras gerações que a antecedem para que haja o link entre elas e, assim possa ser feita a comparação e diferenciação uma da outra. Para isso, é importante que cada geração seja delimitada, expondo as diferenças entre elas para então dar um enfoque na geração Y.

2.1.1. Geração Baby Boomer (GBB)

Segundo Carvalho e Brito (2013), essa nomenclatura se dá para a geração pós Segunda Grande Guerra Mundial, em que existe um número grande de crianças que nasceram na mesma época, quando os soldados voltaram para suas casas. As pessoas que se encaixam nessa geração, são aquelas com mais de 45 anos e que se caracterizam por gostar de um emprego fixo e estável. São datados também pelo tradicionalismo, pois são aqueles que preferem estar em um emprego durante anos, e ser reconhecido pela sua experiência ao invés da sua capacidade de inovação. Também preferem música e arte, e se expressam a favor da paz e não da guerra.

Hoje, normalmente, os Babies Boomers, estão presentes em cargos mais elevados, como os de gerência e diretoria. E, como estão ligados a cargos de tomada de decisão e estratégia, acabam colidindo com as gerações mais jovens, onde exige-se um grande cuidado da companhia em saber lidar com esses tipos de conflitos, pois os valores já são diferentes, o que requer um cuidado ainda maior. Essas são as pessoas que dirigem grandes corporações nos dias de hoje, e que realizam a parte de mentores e *coaching*. Carvalho e Brito (2013) relatam que “as atuais hierarquias de gestão são dominadas pelos Babies Boomers e pela parte ‘mais velha’ da Geração X. Juntos, eles definem a cultura corporativa”.

2.1.2. Geração X (GX)

Nascidos em meados dos anos 60, essa geração vem a todo vapor acompanhando o surgimento da tecnologia mundial. Enquanto os BB estão mais guardados em seu lado contemporâneo e tradicional.

No Brasil, essa geração foi marcada pelo movimento “Diretas Já” e o fim da ditadura militar. Marcada por esses eventos, a GX é cética em relação ao mundo por não acreditar que as empresas e o governo garantiriam o seu bem-estar. Prezam ainda pela experiência e competência no mundo dos negócios, assim como apresenta Robbins (2004, p.18): “na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações procedentes”.

Atualmente essa geração é caracterizada pelo medo geração Y, pois teme ser trocada: “o novo pelo velho”. Uma de suas fortes características é o aumento de pessoas acadêmicas e com experiências internacionais.

Eles são aqueles que rompem o tradicionalismo, incluindo a criação de ambientes de trabalho informais e transformando as estruturas corporativas de hierárquicas a entidades flexíveis e horizontais. Um de seus marcos é conseguir conciliar vida no trabalho e qualidade de vida em casa.

2.2. A GERAÇÃO Y (GY)

Seus valores são bem diferentes da GX. Por exemplo, a GY é mais imediatista, a outra é mais tranquila; a primeira quer inovar, mudar e crescer a qualquer custo, a segunda quer estabilidade e equilíbrio. Percebe-se que a GX trouxe grande mudança de paradigma para a GBB, inserindo a tecnologia dentro das empresas, com suas ideias ousadas para a época e transformando o cenário organizacional em algo mais “leve”. E, ainda assim, permaneceu tranquila e em busca de qualidade de vida.

Nos dias atuais pode-se ver algumas diferenças entre a GX e a GY. Entretanto, quando se fala das diferenças entre GBB para GY esse leque cresce consideravelmente. O vigor da GY versus o grande tradicionalismo da GBB, o equilíbrio da GX e a vontade de arriscar em direção ao novo da GY.

2.2.1. Características da Geração Y

Atualmente, as empresas e a sociedade estão voltadas na busca por trabalhadores ingressando no mercado de trabalho, o que se nomeia de geração Y. Não é de se assustar que as companhias não busquem mais funcionários pela sua experiência, mas sim pela competência e compatibilidade de valores.

Há uma gama variada de autores e pesquisadores que determinam essas gerações. Portanto, usa-se como modelo os estudos de Lafuente (2009), onde este aponta que os profissionais que nasceram após 1980 são da geração Y.

É importante ressaltar que nem todos que nasceram depois dos anos 80 possuem a mesma característica, pois este estudo visa enxergar as características predominantes desta geração em um modo geral.

Essa geração é marcada pela instantaneidade e pela vontade de ter o “novo” a todo momento. Possui ousadia e deseja transformar tudo rapidamente. Isso tem se refletido dentro dos Recursos Humanos das empresas, afinal, são necessários novos treinamentos para reter e motivar seus jovens e futuros líderes, conforme exposto por Lafuente (2009).

Ao olhar para esse cenário de mudanças, nota-se que a GY trouxe uma polêmica muito grande para dentro das empresas e fez com que diversas organizações revisassem sua cultura organizacional e estrutura de funcionamento.

Ao ingressar nas empresas, essa geração foi definida como insubordinados, indisciplinados e informais. Porém, tempos depois foram elogiados, pois foi possível observar resultados consideráveis vindo da parte deles. Como pode-se constatar:

O que antes era visto como insubordinação, o mercado compreendeu que é uma busca por inclusão e não diferenciação das pessoas por cargos e status; o que era indisciplina foi entendido como a necessidade da geração por processos menos burocráticos e crescimento por meritocracia, e o que era informalidade o mercado interpretou como a voz da geração dizendo que pode manter sua individualidade mesmo fazendo parte de uma corporação (CIA DE TALENTOS; NEXT VIEW, 2012, p.02)

O preconceito com essa geração vem se dissolvendo cada dia mais. É notório que as empresas a enxergam como uma esperança da problemática corporativa. É necessário entender quais mudanças ocorreram na troca de GX para GY para que, assim o estudo sobre esses líderes se torne mais concreto.

Acompanhe as principais mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho no Quadro 1:

Quadro 1 - Quadro das principais Mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho

Antes da Geração Y	Depois da Geração Y
Vida profissional é diferente de vida pessoal	Vida profissional e vida pessoal estão integradas
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h, local de trabalho definido	Horário e local de trabalho indefinidos
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato visual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário, se suas necessidades forem atendidas
Veste-se pensando no sucesso	Veste-se pensando na expressão de sua individualidade
Comunicação hierárquica; chefe merece respeito	Comunicação lateral; chefe tem de demonstrar coerência naquilo que fala para conquistar o respeito
Ações sociais são importantes	Ações sociais são fundamentais

Fonte: Nicole Lipikin e April Perrymore (2010, p. 02)

Percebe-se que muitas atitudes foram mudadas com a chegada dessa geração. Um grupo que tem uma busca aguçada pelos seus direitos, pessoas que preferem ver o ser humano como indivíduo e, independente de sexo, raça, cor e religião, trazem mudanças através da tecnologia e incorporam o trabalho em equipe.

Oliveira (2012, p.01) compartilha: “como antes, sempre veremos características que apresentam o melhor e o pior de cada jovem. Cabe a cada um saber explorar suas próprias características, buscando a melhor estratégia para o seu desenvolvimento”.

Trata-se ainda de uma geração que necessita mudar em muitos aspectos para que, assim, consiga trazer uma sociedade mais justa e menos individualista. Para isso é necessário que haja uma união desta geração, mesmo que os pensamentos sejam diferentes uns dos outros.

Contudo, existem muitas características que podem agregar muito à sociedade, como relata Oliveira (2012, p.01), que prossegue dizendo que “observando atentamente a Geração Y, podemos encontrar algumas características muito positivas”, tais como:

- **Energia:** ser jovem é ter um elevado estoque de força e habilidades que, se bem direcionado, promove um grande desenvolvimento através das experiências.
- **Ousadia:** ser jovem é possuir questionamentos que podem “quebrar paradigmas” e promover transformações em um mercado muito mais competitivo, onde as empresas necessitam, como nunca, de inovações.
- **Curiosidade:** ser jovem é explorar o novo sem receios. Em um mundo cada vez mais dependente de tecnologia, tornou-se comum ver jovens alcançando grande intimidade com os novos equipamentos e novos processos.

Contudo, é fato que, em um mundo muito mais dinâmico, o jovem também tem alguns pontos nos quais precisa dedicar maior atenção, pois são neles que irão encontrar suas fragilidades e limitações. Aqui estão segundo Oliveira (2012, p.01):

- **Escolhas:** para o jovem, é natural ficar inseguro quando precisa fazer escolhas. Essa geração sempre foi estimulada a vencer, acertar, ser vitoriosa. Não foi preparada para derrotas, perdas e frustrações. Como fazer escolhas significa renunciar algo, o jovem evita tomar decisões.
- **Foco:** a quantidade de possibilidades e estímulos sedutores que o jovem encontra atualmente faz com que ele adote um comportamento superficial diante de todas as coisas. Sem foco, sua trajetória segue um ritmo mais lento, inclusive com relação às próprias expectativas.
- **Valores:** os jovens gostam de saber seus resultados e gostam de compartilhar. A armadilha se instala quando a competitividade destrói os valores e os resultados são alcançados no melhor estilo “custe o que custar”.

Essas características levam a um sentimento de mudança organizacional e social. Observa-se que a geração que tirou o ex-Presidente da República, Fernando Collor de Mello em 1992, tinha as mesmas características energizadas e ousadas da geração Y. No entanto, analisando-se de um âmbito geral, o que tornou o fato marcante na época foi a união do povo com um único foco, através de protesto, com o famoso “panelaço”.

Partindo do pressuposto de que, se juntar as características relatadas acima por Oliveira (2015) e aperfeiçoar as suas fragilidades como escolhas, foco e valores,

irá ter uma geração mais unida, com propósitos menos individualistas e mais coletivos.

Tratando-se de coletividade, este trabalho prossegue no capítulo 3 trazendo relatos sobre estilos de liderança e o desafio de se trabalhar em equipe.

3. LIDERANÇA, ESTILOS DE LIDERANÇA E O DESAFIO DE SE TRABALHAR EM EQUIPE

3.1. O QUE É LIDERANÇA?

O tema liderança tem um apelo grande tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Buscando, assim, o conceito exato da palavra, este estudo apoia-se no conceito baseado no trecho abaixo:

Devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, nota-se, no momento atual, o aparecimento de incontáveis conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional, o que permite afirmar: “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” (BERGAMINI, 1994, p.103)

Analisando o cenário atual, pode-se notar que a palavra liderança está cada vez mais carregada de significados e conceitos diferentes. Pesquisadores começam a defini-la a partir de uma perspectiva individual e que, através desse estudo, dois aspectos parecem ser mais comuns e existentes na atualidade.

O primeiro, denominado liderança grupal, significa que esta é formada por duas ou mais pessoas. O segundo que chama-se liderança influenciadora ocorre de forma intencional, o que, dentro desse processo o líder inicia a atividade e os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo a sério naquilo que diz respeito a suas ideias e programas (BERGAMINI, 1994).

A posição de um líder é acompanhada por privilégios. Contudo, tal cargo exige maiores responsabilidades se comparados aos demais. Como visto anteriormente, o conceito de liderança está totalmente ligado ao indivíduo e suas características pessoais de liderar uma equipe. Atualmente, é notório a ascensão rápida da GY nos cargos de liderança de grandes companhias, como mostra Chaves (2013, p.1). “Liderar equipes e assumir funções de responsabilidade com menos de 30 anos. Essa é uma tendência que se identifica nas empresas brasileiras e deve se manter por ao menos duas décadas, segundo especialistas”.

Sabendo-se que trabalhar em equipe requer colaboração, Oliveira (2011, p.79) fala sobre o trabalho colaborativo, que se define como “a distribuição de

tarefas entre o grupo de profissionais, tem como principal objetivo otimizar a solução de problemas, criar inovações, transferir experiências ou minimizar custos”. Isso remete ao desenvolvimento da boa comunicação e bom comportamento durante as negociações da empresa. Hoje já existem plataformas de relacionamento na internet que facilitam essa troca de informações, principalmente quando se trata de *home office*.

Com a popularização das redes sociais, é necessário ser cauteloso, para não usar essa ferramenta como forma de encobrir o déficit da individualidade. Como explicado por Oliveira (2011, p. 80):

As possibilidades geradas pela atitude colaborativa têm levado, muitas vezes, a se entender a colaboração como uma consequência natural da interconexão e que, quanto mais um profissional se agrega às redes sociais, mais ele se distancia de sua individualidade. Isso é um equívoco!.

Com essa tendência predominante, é interessante observar como esses líderes, de modo geral, têm liderado suas equipes. Para isso é necessário estudar os estilos de liderança e quais os desafios que esta geração enfrenta ao trabalhar em equipe. Assim, Lafuente (2009, p. 71) afirma que “são os atritos da convivência. Pela primeira vez na história corporativa, há quatro gerações compartilhando o escritório”.

3.1.1. Estilos de liderança

Como relato feito por Bergamini (1994) não existe uma definição exata sobre liderança, mas sim, diferentes maneiras de exercê-la. Acreditando-se que essas muitas variedades podem, e provavelmente estarão inseridas em um mesmo escritório, acompanha-se os estilos mais presentes.

A seguir serão explicados três tipos de liderança mais presentes dentro das organizações, com as suas respectivas características, de acordo com Felex et al (2012).

Líder autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É o responsável pela formação de grupos de trabalho. É inflexível e dominador, causando mal estar organizacional.

Tem postura essencialmente diretiva e não abre espaço para que os colaboradores desenvolvam ideias. Este líder, tanto nos elogios ou nas críticas que faz, expõe o funcionário de forma abusiva, causando constrangimento ao mesmo e ao restante da empresa. As consequências desta liderança estão relacionadas a falta de espontaneidade e de iniciativa, e ainda a ausência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, atentando que, quando este não se faz presente, o grupo produz pouco e tende a ser indisciplinado. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho, porém pouca união da equipe.

Líder liberal: o líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões. Não há grande investimento no cargo, havendo pouca participação do mesmo. O grupo é quem decide as tarefas que irá realizar e as pessoas que irão formar a equipe. Essa independência leva o grupo à uma maior individualidade e abandono súbito da equipe. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é suficiente, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é certamente considerado o pior estilo de liderança.

Líder democrático: o Líder observa e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Existe uma independência dos integrantes em escolher com quem trabalhar e realizar as divisões de tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros, não assumindo muitas tarefas. É objetivo, e quando critica, limita-se aos fatos. Este estilo de liderança reflete o bom relacionamento e a amizade entre todos, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho e coordena com eficácia as atividades em equipe.

Com base nas características e estilos expostos acima, será estudada a diferença entre líder e chefe, para que assim entenda-se o porquê trabalhar em equipe é fundamental para GY e onde se encontram dificuldades.

3.1.2. Líder X Chefe

Independente do cargo que a pessoa ocupa, seja, gerente, diretor ou CEO, para ser um líder, ele não precisa, necessariamente, ser um chefe. Existe uma diferença entre esses dois estilos. Sabe-se que o chefe caminha ao lado da autocracia, utilizando palavras apenas com o verbo no verbo imperativo, ordenando para que tudo aconteça. O líder, compartilha ideias e incentiva o funcionário, colocando na posição correspondente as suas habilidades e valores. Não é uma característica comum do ser humano se sentir confortável com pressão e exigência a todo momento. Assim, a geração atual (GY), indica que esse tipo de liderança está ultrapassada.

Pode-se observar, no Quadro 2, algumas diferenças entre líder e chefe:

Quadro 2 - Quadro de diferenças entre os Termos Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI (2000, p.24)

Notando as diferenças entre os termos líder e chefe, a probabilidade do termo chefe se encaixar nas características de um líder autocrático é considerável e do líder se encaixar no perfil do líder democrático é ainda mais provável, levando em conta que o crescimento da geração Y nos cargos de liderança é real e atual, como foi relatado neste estudo por Chaves (2013). A seguir relata-se qual estilo fica mais próximo desta geração, analisando suas características.

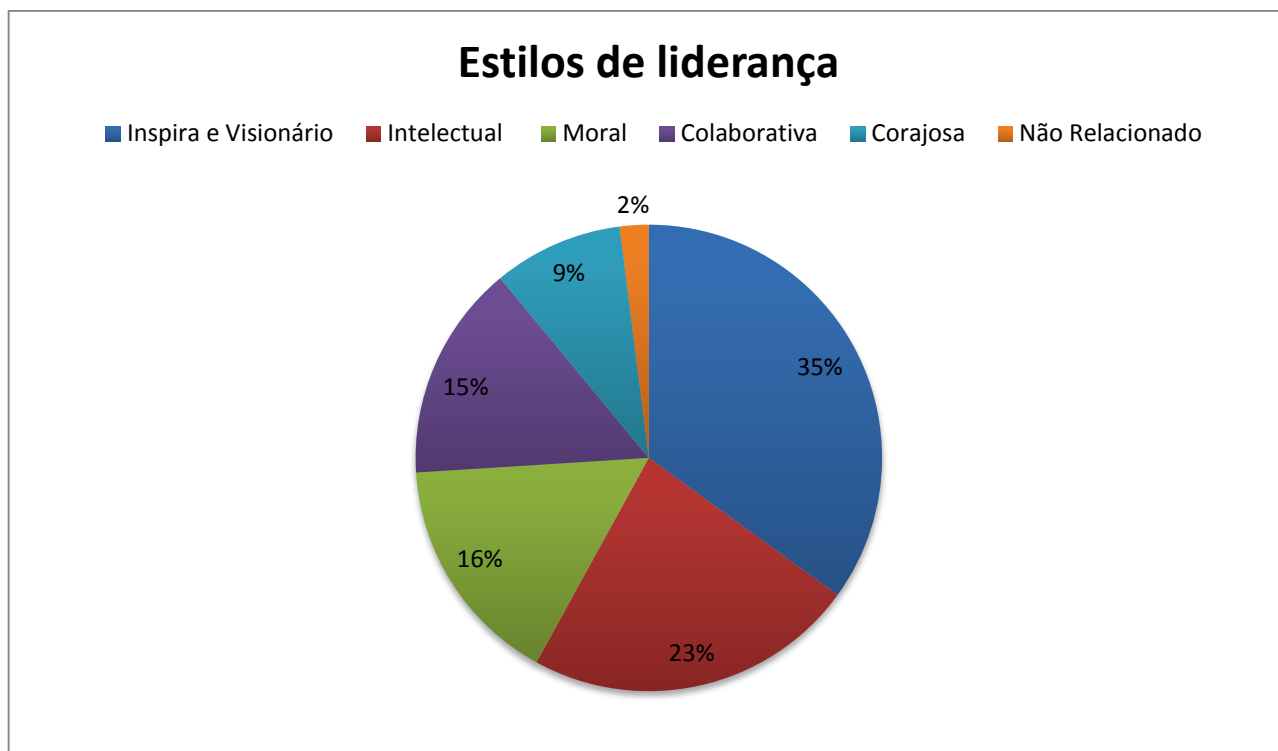
Uma pesquisa publicada pela revista *Época Online* (2015), mostra um estudo feito pela Cia de Talentos em parceria com Nextview People, relatando quais são os líderes mais admirados pelos jovens no ano de 2015, o que resulta a qual tipo de liderança essa geração vem almejando.

Na pesquisa da Revista *Época Online* (2015, p.1) diz “A pesquisa contou com a resposta de 67.896 jovens brasileiros com idade entre 17 e 26 anos”, sendo assim, a maioria pertencente a geração Y, que fornece alguns dados muito relevantes, como mostra a mesma (2015, p.1).

Para 35% dos entrevistados, o líder admirado é aquele que inspira e é visionário, 23% admiram a liderança intelectual (que "estabelece novas formas de pensar as coisas"), 16% a liderança moral ("é um exemplo de como agir"), 15% admiram a chamada liderança colaborativa ("sabe agir junto, constrói grandes equipes") e 9% a "liderança corajosa" ("aberta a arriscar muito para ganhar muito mais").

Assim, para facilitar o entendimento de todos, cria-se um gráfico que exemplifica as preferências de estilos de lideranças da GY.

Gráfico 1 - Preferência de estilos de liderança dos jovens em 2015



Fonte: Adaptado de Revista *Época Online* (2015)

De acordo com o resultado da pesquisa, nota-se que a preferência no estilo de liderança está ligado ao líder carismático, aquele que encoraja, tem visão e vê a equipe no sentido horizontal, onde todos são iguais. Percebe-se também que a preferência dos jovens é o estilo de líder que inspira e seja visionário. De acordo com Cavalcante *et al* (2008, p. 115), “a liderança visionária parte da crença de que a capacidade de criar visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta”.

Todos os líderes que exercem esse tipo de liderança (democrático), tem como característica fundamental, não somente saber gerenciar todos os potenciais dos colaboradores, mas também ter uma visão da direção em que o grupo pode e deve caminhar.

Até agora foi falado sobre os estilos de liderança (autocrático, liberal e democrático), a diferença entre o termo líder e chefe e quais são os estilos de liderança favoritos da geração Y. Contudo, sabendo que os jovens estão assumindo esses cargos de liderança, este estudo prossegue em analisar como esses jovens líderes irão arcar com tal responsabilidade e manter uma equipe, mesmo sabendo que irão dividir o escritório com mais duas gerações.

3.2. O DESAFIO DA GY PARA TRABALHAR EM EQUIPE

A geração que vem, rapidamente, tomando os cargos mais altos de liderança e de certa forma assustando as outras gerações, traz consigo o desafio em coordenar uma liderança com gerações anteriores a ela, como foi relatado por Lafuente (2009) que, não é de se espantar em encontrar um escritório que possa ter varias gerações trabalhando juntas, sendo assim, essa união necessita ser harmônica, pois todos eles estarão lidando com o futuro da empresa.

As diferenças dentro da organização são inevitáveis e isso pode causar algumas consequências. Acompanhe:

Geração Y x Baby Boomers: para os autores Aguilar *et al* (2011, p. 6) “Percebe-se então a forma controladora e hierárquica de liderar da geração Baby Boomers, completamente controversa a Geração Y que odeia burocracia e controle, o que torna as atividades da organização rotineiras e engessadas.”

Geração Y x Geração X: para os autores Aguilar *et al* (2011, p. 8):

Essa geração assemelha-se com a Geração Y devido a menor diferença entre os períodos de uma geração para outra, porém as características ainda são diferentes. Enquanto a Geração X procura equilibrar a vida pessoal com a profissional dividindo-as, a Geração Y quer uni-las sem distinção, intercalando-as em um só seguimento, como trabalhar em horários flexíveis com roupas informais o que possibilita unir o útil ao agradável.

Observa-se que as diferenças dentro das empresas podem resultar em consequências negativas, refletindo na desunião da equipe e, assim, atrapalhando a produção da organização. Liderar uma equipe onde as diferenças são grandes é inevitável que não se ocorra conflitos entre gerações, visto que as características são realmente discrepantes.

Observando tal cenário, este estudo teve como objetivo descrever o estilo de liderança da geração Y, verificando as reações que possivelmente existem dentro da organização quando se tem alguém da GY liderando os demais. Dessa forma, seguem algumas medidas plausíveis de como liderar um trabalho em equipe. Para isso, toma-se como base o livro “As 17 incontáveis leis do trabalho em equipe” do autor John C. Maxwell. Não será possível que todas as medidas sejam expostas, por isso serão utilizadas apenas três delas.

A primeira nomeia-se “Lei de Nicho”, que segundo Maxwell (2008, p.45):

Quando um participante assume o lugar de onde contribuiu mais, boas coisas acontecem à equipe. Mas coisas formidáveis acontecem quando todos os membros da equipe assumem o papel que otimiza suas forças, seu talento, habilidade e experiência. Este é poder da Lei do Nicho.

Esta primeira lei consiste basicamente em saber alocar a pessoa certa no lugar certo, e isto pode ser revertido para o tema que está sendo tratado. Ao assumir um cargo de liderança, um jovem da GY tem o desafio de saber distribuir as pessoas nas funções de acordo com cada personalidade.

Assim, seria inviável um senhor da GBB trabalhar em uma posição que requer energia e ousadia. Também seria difícil posicionar um colaborador da GX em um cargo que comprometerá sua vida pessoal e sua família. Saber olhar o potencial de cada pessoa é um trabalho árduo, porém irá manter a equipe unida e equilibrada.

Maxwell (2008 p.45,46) continua:

- A pessoa errada no lugar errado = regressão;
- A pessoa errada no lugar certo = frustração;
- A pessoa certa no lugar errado = confusão;
- A pessoa certa no lugar certo = progresso;
- As pessoas certas nos lugares certos = multiplicação.

A segunda lei proposta é chamada de “Lei do monte Everest” que para Maxwell (2008, p.57), “... quanto maior o desafio, maior é a necessidade de se trabalhar em equipe”.

A lei trata sobre a necessidade de se trabalhar em equipe, afirmando que, em todos os desafios, é necessário união. Imagina-se que uma empresa coloque uma meta anual para um certo departamento, alegando que se a meta for concluída todos se beneficiarão com a vitória, premiando-os com promoções devidas para cada um. O papel do líder é saber montar a equipe de acordo com a “Lei do Nicho” e otimizar o trabalho da equipe utilizando a “Lei do monte Everest”.

O desafio para o líder da geração Y aumenta quando se depara com mais esse desafio. Aprender a alocar as pessoas e fazer com que elas trabalhem de forma harmônica é um desafio que poucas empresas conseguem vencer. O líder GY precisa entender que nem todos vão ser ousados como ele, e que saber ouvir pessoas experientes faz parte do percurso.

Abaixo está o quadro em que Maxwell (2008, p. 59) orienta como montar uma equipe.

Quadro 3 - Como montar uma equipe segundo Maxwell

TIPOS DE DESAFIO	TIPO DE EQUIPE NECESSÁRIA
Desafio novo	Equipe criativa
Desafio controverso	Equipe unida
Desafio variável	Equipe rápida e flexível
Desafio desagradável	Equipe motivada
Desafio diversificado	Equipe complementar
Desafio de longo prazo	Equipe determinada
Desafio tamanho Everest	Equipe experiente

Fonte: MAXWELL (2008, p. 59)

O Quadro 3 mostra perfeitamente como o líder pode fazer com que sua equipe seja harmônica, alocando cada pessoa em sua determinada posição. Observa-se que cada tipo de desafio se encaixa em cada grupo de pessoas, contendo características em comum, porém, sabendo trabalhar por um único objetivo, mesmo que contenham pessoas de gerações diferentes.

A terceira lei, e última, tem o nome de “Lei da Corrente”.

Assim como qualquer equipe gosta de ser avaliada com base em seus melhores membros, a verdade é que o potencial de uma equipe é medido por seu elo mais fraco. Não importa quantos tentam compensar ou esconder: o elo fraco terminará aparecendo. Esta é a Lei da Corrente (MAXWELL, 2008, p. 69).

Toda equipe possui o seu elo mais fraco, aquela pessoa que não contribui ou até mesmo não participa com ideias e nem nas tomadas de decisão. A geração Y vem com a dificuldade em se submeter a uma autoridade, pelo seus pensamentos e características serem diferentes das gerações anteriores, isso resulta no mal gerenciamento da equipe, como deixar uma pessoa em determinada posição sabendo que ela não está contribuindo para o todo.

Como tempos difíceis vêm para toda equipe, quando chegar esse momento, o elo mais fraco (a pessoa que não contribui) vai ser o principal motivo para a quebra da equipe. Assim, todos irão sofrer com as consequências.

Essas pessoas estão alocadas em lugares errados e por isso gerando consequências tão ruins. Então, Maxwell (2008, p.71) ajuda a identificá-las dentro da equipe:

- Elas não conseguem acompanhar os passos de outros membros da equipe;
- Elas não se desenvolvem em sua área;
- Elas não veem a perspectiva global;
- Elas não corrigiram suas fraquezas pessoais;
- Elas não trabalharão com o resto da equipe;
- Elas não conseguem satisfazer as expectativas em sua área.

Portanto, essas são as medidas expostas por este trabalho para melhoria da liderança da geração Y nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi exposto neste trabalho, o jovem da geração Y demonstra muitos aspectos positivos. Contudo, traz consigo aspectos muito imaturos. Observa-se que, ao mesmo tempo em que ele tem habilidades na tecnologia e no desenvolvimento de várias atividades ao mesmo tempo.

Por ter a ousadia como sua característica marcante, o jovem dessa geração deixa de lado alguns paradigmas, e começa a estabelecer o seu próprio estilo de vida, trazendo novos conceitos de como e onde trabalhar. Sua superficialidade pode ser um ponto muito negativo, porém, sai na frente quando se fala em inovar e vestir a camisa da empresa, mesmo que, seja com prazo de validade. Por estar assumindo cargos de liderança a pouco tempo, ainda possui suas dificuldades, pois tem o desafio de lidar com integrantes de diferentes gerações, e isso levou o autor deste trabalho a falar sobre “As 17 incontáveis leis do trabalho em equipe” do autor John C. Maxwell (2008), onde pode perceber que mesmo em meio a esse cenário repleto de desafios é possível que o jovem saiba liderar sua equipe de forma equilibrada.

Como antes também, os jovens da época da geração Baby Bombers tinham a ousadia como característica, pois essa característica esta enraizada na juventude, independente da época, da mesma forma quando a geração X era jovem, afirma Carolyn Heller Baird (2015, p.02, tradução nossa):

Millennials têm aspirações de carreira semelhantes aos de outras gerações. E seus objetivos são variados - em quase nas mesmas proporções - como os de seus colegas mais velhos. Millennials desejam segurança financeira e antiguidade, tanto como a geração X e Baby Boomers, enquanto a geração X e Baby Boomers estão tão interessados tanto como os Millennials em trabalhar com um grupo diversificado de pessoas.

Assim, é injusto falar que essa geração é rebelde ou taxa-los como irresponsáveis, porque são eles que hoje estão trazendo ideias novas para as organizações, rompendo a ideia de que se pode crescer dentro da empresa depois de terminado tempo de “casa”, dando mais ênfase a meritocracia.

Existem muitos fatores que levam os CEO de grandes empresas a contratar jovens da geração Y para cargos de liderança, mas é importante ressaltar que eles precisam ser treinados para que entendam realmente o poder que esta sendo entregue em suas mãos. Os programas de *trainee* e estágio, foram adotados pelas empresas justamente para oferecer treinamento adequado a essa geração, e com isso, as organizações tem a oportunidade de adquirir mão de obra qualificada, mesmo que sua estadia na empresa não possa durar tanto se comparado a um Baby Boomer.

Portanto, acredita-se e apoia-se a contratação de jovens da geração Y para cargos de liderança, pois eles tem a oportunidade de realizar feitos maiores que as gerações anteriores, assim, o autor enfatiza a injustiça em falar que a geração Y é rebelde, sendo que as outras gerações tiveram sua oportunidade e talvez se asseguraram mais em ter um emprego estável ao invés de se arriscar fazendo aquilo que vai de encontro com sua personalidade.

O aluno pesquisador não é a favor de uma geração desordenada e sem valor, mas sim a favor de uma geração onde sua ousadia possa se unir com as experiências, pois trabalhando em equipe, mesmo com suas diferenças, irá se ter uma sociedade mais justa e menos individualista.

E outro fator muito importante que foi encontrado quando esse estudo foi realizado, foi que mesmo defendendo a posição de liderança da geração Y, deparou-se com a seguinte pergunta: como é possível um jovem de classe média ter as mesma características que um jovem que mora na periferia urbana?

É impossível. São realidades totalmente diferentes e distintas, e que essa ousadia pode ser transformada em responsabilidades de sustentar uma família e trabalhar para conseguir colocar alimento dentro de casa. O jovem possui um poder gigantesco, mas se não for instruído, vai como qualquer outra geração e estará se falando do mesmo assunto no futuro: a rebeldia e indisciplina do jovem.

É necessário o jovem que possui ousadia como característica, se levantar, aprender com os mais experiente e liderar, podendo estabelecer seu estilo ou até mesmo quebrar paradigmas, mas sobre tudo, olhar a sociedade e procurar transforma-la em um lugar para todos.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Camila da Silva *et al.* **Geração Y e os desafios da liderança**. 2011. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/Geracao_Y_e_os_Desafios_da_Lideranca.pdf>. Acesso em: 08 out. 2015. 15h13
- BAIRD, Carolyn Heller. **Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace**. New York: Ibm, 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Rae*, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio 1994. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38274/36989>>. Acesso em: 28 set. 2015. 20h:08.
- BIGARELLI, Barbara. **Com crise, geração Y irá assumir mais cargos de chefia em 2015** (19/02/2015). Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/02/com-crise-geracao-y-ira-assumir-mais-cargos-de-chefia-em-2015.html>>. Acesso em: 14 set. 2015. 21h39.
- CARVALHO, Anderson Alves de; BRITO, Marco Paulo Valeriano de (Ed.). **As gerações boomer, baby boomer, X, Y, Z: origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**. (31/01/2013). Disponível em: <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>>. Acesso em: 19 set. 2015. 22h26.
- CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. São Paulo: Fgv, 2008.
- CIA DE TALENTOS. **Características dos jovens e como lidar com a Geração Y**. 2012. Disponível em: <<http://www.ciadetalentos.com.br/votorantim/gestores/artigos/geracao.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015.22h
- CHAVES, Reinaldo. **Profissional assume cargo de Gerencia Cada Vez Mais Ceddo** (24/02/2013). In: Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1235377-profissional-assume-cargo-de-gerencia-cada-vez-mais-ceddo.shtml>>. Acesso em: 11 set. 2015. 12h33.

ÉPOCA. **Os 10 líderes brasileiros mais admirados pelos jovens**: Flávio Augusto da Silva, da Wise Up, supera Jorge Paulo Lemann da Ambev... Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/09/os-10-lideres-brasileiros-mais-admirados-pelos-jovens.html>>. Acesso em: 06 out. 2015. 14:00h

FELIX, Clóvis *et al.* **Estilos de liderança**. 2012. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2015. 17h28.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LAFUENTE, Florência. Do Conflito à Ação. **HSM Management**, São Paulo, n.74, p. 70-76, maio 2009.

LAKATOS E MARCONI, **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAXWELL, John C. **As 17 Leis Incontáveis Leis do Trabalho em Equipe**: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **O melhor e o pior da Geração Y**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2012/06/11/o-melhor-e-o-pior-da-geracao-y/>>. Acesso em: 21 set. 2015. 22h35.

_____. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 3. ed. São Paulo: Integreare, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7a Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 23 de setembro de 2015. 13h58.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.