

O ESTILO DE GESTÃO DA GERAÇÃO Y: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

Ana Caroline SALVIANO (1); Daniel VIEIRA (2); Maria Luiza COSTA (3); Milton ARAÚJO (4); Pollyanna ARAÚJO (5); Thaiguara LINHARES (6).

(1) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: caroline.salviano@yahoo.com.br

(2) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: daniel_stvieira@hotmail.com

(3) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: mluizacs@gmail.com

(4) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: msegundo_2@yahoo.com.br

(5) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: pollyrn@ymail.com

(6) IFPB, Av. 1º de maio, 720 – Jaguaribe, João Pessoa – PB, e-mail: thaiguara_jp@hotmail.com

RESUMO

A era da informação tem sido marcada pelo surgimento de grandes líderes. Neste sentido compreender as características dos gestores da geração Y se reveste de significativa importância no cenário administrativo. Assim, o presente trabalho teve como objetivo geral verificar os estilos de liderança apresentados pelos gestores denominados de Geração Y e como objetivos específicos identificar as características apresentadas pelos gestores da empresa estudada, relacionar as características dos gestores da Geração Y com os estilos de liderança estudados na literatura e apontar as tendências de liderança para os novos gestores.

Para compreensão dos recursos teóricos foram abordados aspectos relacionados com o conceito de liderança, os tipos atuais de liderança e as características da geração Y, além das perspectivas dos líderes dessa geração. Para efeito metodológico, foi utilizado e aplicado um questionário aos gestores e colaboradores de uma empresa privada da área de TI (Tecnologia da Informação). Os resultados alcançados mostram que os gestores da empresa apresentam características relacionadas com inovação, criatividade, abertura, flexibilidade, determinação entre outras, características essas, também, percebidas pelos colaboradores internos.

Palavras-chave: Estilo de liderança - Geração Y- Colaborador Interno.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pelas constantes mudanças advindas da globalização, as empresas vivem uma nova realidade: a era da informação e do conhecimento. Para se destacar no mercado competitivo, as empresas buscam por líderes da geração Y, por estarem qualificados e atualizados com essas mudanças.

Para compreender esse novo contexto em sua prática administrativa, o presente artigo buscou verificar os estilos de liderança apresentados pelos gestores denominados de Geração Y. Para isso, é necessário identificar as características apresentadas pelos gestores da empresa estudada, relacionar as características dos gestores da Geração Y com os estilos de liderança estudados na literatura e apontar as tendências de liderança para os novos gestores.

Sendo assim, este artigo pretendeu responder a seguinte questão: Quais as características apresentadas pelos gestores da Geração Y que assemelham-se aos atuais modelos de liderança?

2 O ESTILO DE LIDERANÇA DA GERAÇÃO Y

2.1 Compreendendo o Conceito de Liderança

De acordo com Chiavenato (2004), todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as suas áreas de atuação. A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre, exclusivamente, em grupos sociais e nas organizações quando se apresenta uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida, através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Em uma das abordagens clássicas da administração, a das Relações Humanas, foi realizada a Experiência de Hawthorne buscando averiguar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e eficiência dos trabalhadores. Nessa experiência, foi verificada que as maiores influências no grupo eram de líderes que batalhavam pelos objetivos do grupo, ajudando e motivando os funcionários e os demais componentes do grupo a executarem melhor suas tarefas (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com o livro Liderança, de John Garner (1990), liderança é o processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo ou equipes induzem um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores. Também, Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um grau de liderança em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade da liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto à influência formal, ou até mais. Nesse sentido, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

O líder desempenha o papel de intermediário entre a organização e seus empregados. Para Wood Jr. (1999) liderar deixa de ser dominar, dirigir, comandar. Deixa também de ser exclusivamente planejar e controlar. Liderar passa a ser convencer e seduzir. E, por isso, nas organizações contemporâneas, líderes tendem a tornarem-se entidades essencialmente políticas, capazes de gerir imagens e significados e sobreviver em complexas redes de interesse.

Existem, atualmente, muitas teorias que são consideradas contemporâneas e que são apontadas como as que atendem ao novo contexto de mercado. Algumas delas, abaixo descritas, estão abordadas neste estudo, na tentativa de identificar características que possam ser associadas aos comportamentos apresentados pela literatura e que delineiam o perfil da chamada geração “Y”.

2.1.1 Liderança Carismática

A liderança carismática é concebida como heróica ou extraordinária devido a determinados comportamentos observados pelos seguidores. Os líderes carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto as limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum. Quem trabalha com líderes carismáticos tem motivos para realizar um esforço profissional extra e, como o líder lhe é agradável, demonstra maior satisfação (ROBBINS, 2005).

Existem cada vez mais pesquisas que revelam uma forte correlação entre a liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados. As pessoas que trabalham para líderes carismáticos se sentem motivados a fazer um esforço maior e, como gostam e respeitam seu líder, sentem mais satisfação no trabalho.

2.1.2 Liderança Transformacional

Na liderança transformacional, os líderes inspiram seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um deles; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, auxiliando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (SOTO, 2001).

O líder transformacional tenta instigar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas, também, aquelas colocadas pelo próprio líder. De acordo com Soto (2001), as características determinantes desse tipo de liderança estão associadas a carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, as quais favorecem a correlação com índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos funcionários.

Um líder transformador começa por criar uma visão do que deveria ser o ideal de sua organização, departamento ou grupo de trabalho e é essa visão que o guia na busca do melhor caminho para conseguir os

resultados desejados, como a qualidade, o desempenho e a produtividade. Os líderes transformacionais também podem ser carismáticos (CHIAVENATO, 2000).

2.1.3 Coaching

Segundo Krauz (2005) coaching é como uma atividade profissional em construção, uma arte que exige sutileza de quem a pratica e técnicas amparadas na expansão do conhecimento científico, particularmente do comportamento humano, dos processos de aprendizagem e do conjunto de fatores socioculturais que atuam num determinado contexto.

A Federação Internacional de Coaching diz que é uma parceria que estimula e apóia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Por meio do processo de coaching, o cliente expande e aprofunda a sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida. O coaching pode ser visto como uma alternativa customizada, que vem ao encontro de necessidades específicas daqueles que ocupam posições elevadas nas estruturas organizacionais e que apresentem um potencial considerável na geração de resultados, tanto para gestores quanto para suas equipes e para organização como um todo.

O papel do coaching é dar apoio e desafiar as pessoas, liberando o potencial destas para que maximizem a própria performance oferecendo a elas o benefício da parceria, no sentido de ajudá-las a aprender, ao invés de ensiná-las. Em resumo, o coaching auxilia uma pessoa em todos os níveis, mas permiti que ela mude da maneira que desejar (KRAUSZ, 2005).

2.1.4 Empowerment

Empowerment ou empoderamento consiste em incentivar a responsabilidade e o trabalho conjunto em equipe. Com a utilização desse modelo participativo, as decisões passam a ser tomadas diretamente pelos executores das tarefas (CHIAVENATO, 2004).

Também denominado de delegação de autoridade, o empowerment baseia-se na delegação de poderes de decisão, autonomia e na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação. Significa capacitar e conseguir o comprometimento dos funcionários, através da sua valorização para que eles contribuam nas decisões estratégicas com o objetivo de impulsioná-los a melhorar o desempenho da organização (LACOMBE, 2005).

2.2 Geração Y

São jovens, espertos e ousados, desejam trabalhar de bermuda e chinelo em ambientes descontraídos ou em suas residências, conectados com o mundo, definindo seu próprio horário. Eles querem trabalhar, mas não querem que o trabalho tome a maior parte de seu tempo, acreditando que a vida é curta e que deva ser mais valorizada. Esta geração denominada de Geração Y, ainda não atingiu os 30 anos e possui características que a difere das outras gerações.

É freqüente encontrar divergências dos autores em relação à época de nascimento dos integrantes da Geração Y. Maldonado (2009), em seu artigo “a geração Y no trabalho: um desafio para os gestores” considera o período que determina o início desta geração entre 1978 e 1994. Já para García, Stein e Ramón (2008) no artigo “Quem é a Geração Y” da revista HSM, afirmam que esses jovens nasceram entre o período de 1984-1990.

No que diz respeito ao contexto histórico dessa geração, consolidou-se a cultura da não permanência, o conhecimento da falta de garantias e a era da incerteza com mercados imprevisíveis. O progresso da tecnologia e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica. Na composição das famílias, a redução do número de filhos, o aumento da expectativa de vida, as profundas mudanças do papel da mulher, o crescente número de divórcios e novas uniões, entre outros fatores, influenciaram a renovação dos valores e os estilos de convívio (MALDONADO, 2009).

No ambiente de trabalho, é perceptível o aumento das cobranças sobre os empregados, as relações menos hierárquicas e mais horizontais, redução das relações de longo prazo e o aumento da expectativa de recompensas a curto prazo. O alto índice de desemprego e os desafios da inserção no mercado de trabalho contribuem para uma melhor compreensão de que eles precisam estar bem qualificados (MALDONADO, 2009).

Essa nova geração também pode ser denominada “Generation Why”, “Generation Yes”, geração www e geração do milênio (MALDONADO, 2009). A geração Y tem sido cuidada, nutrida e programada com inúmeras atividades desde criança. Diferente das outras gerações, ela está entrando no mercado de trabalho como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: o domínio da tecnologia.

As pessoas dessa geração valorizam a educação e reconhecem a necessidade de aprendizagem contínua, são determinadas e sabem exatamente o que querem. Acompanham as últimas novidades do mercado e estão alinhadas à moda, comportamento e demais fatores que, unidos, compõem um profissional (ARMOUR, 2009). Tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades extraclasse e desde cedo cercadas de aparelhos eletrônicos, essa é a geração de tarefas múltiplas, vivem em ação e costumam ser boas administradoras do tempo, valorizando o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer (MAURA, 2008).

Intolerantes a posturas rígidas de comando, querem fazer mais e melhor a seu modo e por isso, não gostam de autoritarismo, não reverenciam cargos nem currículos, mas admiram a competência real, a coerência, a honestidade, a justiça e o comportamento ético. Quando tratados com respeito e consideração, desenvolvem lealdade a pessoas, mais do que a empresas ou instituições (MALDONADO, 2009).

Acostumados a terem acesso a um universo de informações ao simples toque do mouse, tendem a ser impacientes e imediatistas. A curiosidade que os faz pesquisar e buscar incessantemente novidades estimula o gosto por descobrir por conta própria, em vez de serem ensinados. Desejam contribuir com inovações, receber feedback constante pelo bom trabalho e sentir que fazem diferença. Para isso, precisam perceber claramente o papel de sua colaboração para o funcionamento do todo maior. Eles acreditam no seu autovalor, valorizam-se suficientemente e não têm medo de buscar novas oportunidades (MALDONADO, 2009).

2.3 As Perspectivas dos Líderes da Geração Y

Com o aumento dos pré-requisitos para o ingresso nas organizações, as pessoas que já estão inseridas no mercado começam a perder espaço. As organizações estão dando a oportunidade aos jovens de atitudes, que possuam características de liderança, que gostem de desafios, que tenham flexibilidade, que consigam trabalhar em equipe, que unam os interesses da empresa com os seus, que sempre procurem estar adquirindo conhecimentos para aplicá-los, que não só buscam a estabilidade, mas também a realização profissional.

No cenário atual, as empresas privilegiam o conhecimento em detrimento do poder, dando a importância à liderança que é uma das principais características da Geração Y. As organizações demandam por gestores que possuam esse perfil de liderança, para guiar seus colaboradores no auxílio ao desenvolvimento da empresa.

Esses gestores que estão incluídos nessa geração contam com um diferencial: o empreendedorismo, pois são jovens e muitos deles já possuem seu próprio negócio. Eles estão interessados em manter seus colaboradores ligados à empresa, com gratificações, um ambiente saudável de trabalho, oferecendo qualificação entre outros benefícios.

Os líderes da Geração Y possuem características variadas que são encontradas em alguns estilos de liderança como os carismáticos que estimulam seus liderados com suas atitudes na empresa; os transformacionais que instigam os colaboradores a superar seus próprios limites; os coaching que ajudam a desenvolver as capacidades dos funcionários e os que possuem o empowerment que delegam poder aos seus subordinados dividindo assim suas responsabilidades e desenvolvendo um sentimento de confiança mútua.

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste artigo foram utilizados recursos bibliográficos e uma pesquisa exploratória, sendo esta última realizada por meio de um questionário composto por oito questões objetivas, aplicado aos gestores e colaboradores da empresa objeto de estudo, no sentido de verificar semelhanças com a denominada geração Y. Também teve a pretensão de avaliar o perfil de liderança dos mesmos, assim como a percepção dos demais clientes internos como forma de confrontar e validar o resultado obtido com os gestores.

A empresa estudada trata-se da GEN – Agencia de internet e Tecnologia Ltda, localizada em João Pessoa no Estado da Paraíba, cujos produtos e serviços são criação e suporte de sites e programas, implantação e

manutenção de redes estruturadas, com todo o auxílio pós-venda necessário para os seus clientes, contando com onze colaboradores.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Com relação as informações obtidas, através do questionário, foi verificado que, para um dos gestores frequentemente seus colaboradores participam do processo de decisões e, para o outro gestor, a resposta foi que às vezes os empregados participam, já que existem assuntos que não estão relacionados às atividades operacionais. Ainda sobre o processo de tomada de decisão, outra questão abordada foi, se os colaboradores tomavam decisões sem o consentimento prévio dos gestores, e, nesse caso, os gestores afirmaram que às vezes é permitido. Quando esta decisão refere-se ao trabalho que está sendo executado e o empregado precisa agilizar o serviço para entrega do produto em tempo hábil. A maior parte dos colaboradores, entendem que frequentemente tomam essas decisões, principalmente quando se sentem seguros do trabalho que está sendo feito.

Mas, todos os gestores ressaltaram que, frequentemente, procuram saber se os colaboradores estão com alguma dificuldade em suas atividades. Também foi perguntado se os colaboradores da organização têm oportunidade de questionar as decisões tomadas pelos gestores e, para todos os colaboradores isto ocorre às vezes, em caso de equipamentos e ferramentas de trabalho. Da mesma forma todos os gestores responderam que às vezes são questionados em suas decisões.

Com relação a oportunidade de aperfeiçoamento profissional, foi constatado que os gestores se preocupam com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. E, no entendimento dos colaboradores, já que a resposta predominante foi frequentemente, a empresa sempre oportuniza meios de treinamentos, através de cursos, leituras e discussões para solução de problemas técnicos.

Em relação à valorização dos colaboradores, os gestores afirmaram que procuram sempre estimular seus colaboradores a participarem de congressos, seminários e cursos, para que possam dessa forma se manter capacitados ao exercício das suas funções que exigem contínuo aperfeiçoamento e aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Na visão dos colaboradores metade deles responderam que às vezes se sentem valorizados e reconhecidos pelo trabalho que realizam e a outra parte respondeu que frequentemente se sentem valorizados.

As informações prestadas pelos gestores coincidiram com as respostas dadas pelos colaboradores demonstrando com isso coerência e transparência no que se refere a oportunidade de participação dos colaboradores na empresa,

Finalmente, como última questão foi abordada as características que definem o perfil do líder da empresa, isto na visão dos próprios líderes e de acordo com a opinião dos colaboradores. As respostas podem ser encontradas nos gráficos abaixo com as respectivas porcentagens, sendo o gráfico 1 referente aos gestores e o gráfico 2 aos colaboradores.

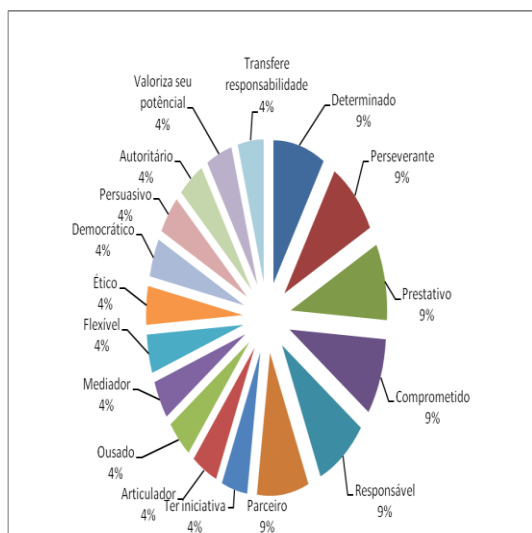


Gráfico 1: Características dos Gestores

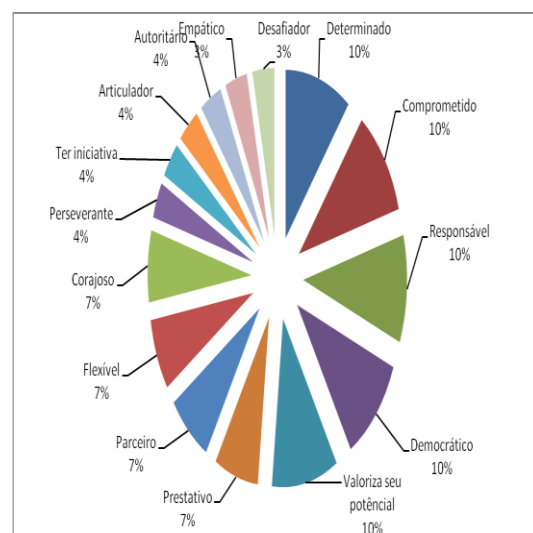


Gráfico 2: Características dos Colaboradores

Para os gestores da referida organização, assim como para os colaboradores as características mais marcantes são determinismo, comprometimento e responsabilidade, sendo estas as mais escolhidas.

Por outro lado, características como empático, corajoso e desafiador foram marcados por colaboradores. Mas, não foram estas destacadas pelos gestores. Por outro lado, características como ousado, mediador, ético, persuasivo e transfere responsabilidade, foram escolhido por gestores e não por colaboradores.

Esta questão permitiu uma comparação da visão dos gestores e dos colaboradores sobre as características do líder em um ambiente de trabalho, o que nos possibilitou inferir que na empresa estudada os gestores podem ser caracterizados como profissionais inovadores em sua relação de trabalho, uma vez que estão buscando semear um clima de parceria e camaradagem com seus empregados como tem sido o discurso apresentado pelos profissionais que são chamados de geração “Y”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados analisados, pode-se concluir que, em relação ao objetivo geral do estudo que foi verificar os estilos de liderança apresentados pelos gestores da empresa estudada, esses gestores possuem características dos vários estilos de liderança apresentados neste artigo e que são denominados de carismáticos, transformacionais, coaching e empowerment. Na verdade, foi não foi possível definir um único estilo para os gestores pesquisados.

Dessa forma, defendemos que por não se encaixarem totalmente em um único estilo, já que apresentam características de todos os estilos estudados; por apresentarem características de inovadores, curiosos, determinados, persistentes, entre outras e, por estarem em uma faixa etária de vinte a trinta anos podem ser inseridos dentro da denominada geração Y. Por outro lado, como sempre estão em busca de novos conhecimentos e investem continuamente em seu aperfeiçoamento profissional, na busca de se manterem atualizados e competitivos, também podem ser chamados de geração da informação.

Assim, cabe ressaltar que considerando a opinião, tanto dos gestores como dos empregados, é possível afirmar que a geração “Y” tem desenhado um novo estilo de liderança que traz componentes de todas os demais estilos de liderança e que respondem às exigências e demandas da nova era da informação e que estão associadas diretamente aos sentimentos de urgência, qualidade, presteza e respeito, valores que determinam a relação de amor para com o trabalho e para com as pessoas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol 1, 6. ed. São Paulo: Elsevier , 2000.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GARNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2001.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional — uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

A geração Y no trabalho: Um desafio para os gestores 08/02/2009, em
<http://www.wellnessclub.com.br/website/colunas_ler.php?canal=31&canallocal=103&canalsub2=348&id=1585>, acesso em 12/05/2009.

Quem é a geração y ?: publicada em setembro/outubro 2008 revista hsm managemnet.Em,<<http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/062/0000062337.pdf>>, acesso em 11 de maio de 2009.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Y> , acesso em: 11 de maio 2009.

<www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/portugal/0407expertinsight.html>. acesso em: 11 de maio de 2009.

<www.coachfederation.org>. acesso em: 11 de maio de 2009.

Momento de aprender com a geração Y publicado em 26 de agosto de 2008

<<http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.php?id=622>> acesso em: 11 de maio de 2009.

Geração Y Você é desta geração?<www.kairosnet.com.br/jobjumper_y.htm> acesso em 09 de maio de 2009.