

GERAÇÃO “Y” EM CARGOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA NO VALE DO PARANHANA.

Guilherme Dal Castel Trevizani⁶
Leila Maria Bischoff⁷

RESUMO

Os jovens da Geração Y estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, ocupando grande parte da mão de obra nas empresas, muitas vezes na posição de liderança. Nesse sentido, torna-se imprescindível às organizações conhecer como ocorre o desenvolvimento da liderança para, a partir disso, disponibilizar os meios adequados para que seus colaboradores possam se desenvolver, direcionando novas formas de gestão por parte de líderes e colegas de trabalho, através de inúmeras vantagens, desvantagens e desafios. Este estudo visa analisar a Geração “Y” nos cargos de liderança em uma organização localizada no Vale do Paranhana, tendo sua produção voltada ao ramo de ferramentas agrícolas e construção civil. Busca também conceituar as gerações “X” e “Y” como comparar o perfil das mesmas, a fim de descrever práticas eficazes para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável dentro da empresa. Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório, utilizando como amostra não probabilística e intencional, 20 colaboradores sob lideranças da Geração Y. Em meio a tantos conflitos e desavenças a geração Y soube conquistar seu espaço e, vem mostrando que com o seu jeito descontraído, feliz e preocupado com a sustentabilidade e bem-estar próprio é possível manter uma boa liderança, mesmo com tantas divergências que acontecem frequentemente nas relações interpessoais entre gerações, impactando agilidade, colaboração e a inovação.

Palavras-chave: Gerações. Geração Y. Liderança.

ABSTRACT

The young peoples of Generation Y are increasingly present in the labor market, occupying much of the workforce in companies, often in the leading position. In this sense, it's essential for organizations to know how the development of leadership occurs, and from this, to provide the appropriate means for their employees to develop, directing new forms of management by leaders and co-workers through numerous advantages, disadvantages and challenges. This study aims to analyze the "Y" Generation in leadership positions in an organization located in the Paranhana Valley, with your production focused on agricultural tools and civil construction, conceptualizing the "X" and "Y" generations as well comparing their profile in order to describe effective practices for maintaining a healthy work environment within the company. It's an exploratory case study, using as a non-probabilistic and intentional sample 20 employees under the leadership of Generation Y. In the midst of so many conflicts and disagreements, the generation Y knew how to conquer its space, has been showing that with its way relax, happy and concerned with sustainability and well-being, it is possible to maintain good leadership, even with so many divergences that often occur in interpersonal relations between generations, impacting agility, collaboration and innovation.

Keywords: Generations. Generation Y. Leadership.

⁶Acadêmico do curso de Graduação em Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: gui_dct@hotmail.com

⁷ Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. Professor Orientador. E-mail: leilamariabischoff@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo será abordada a atuação da Geração “Y” nos cargos de liderança de uma empresa que tem sua produção voltada ao ramo de ferramentas agrícolas e construção civil, localizada no Vale do Paranhana, envolvendo colaboradores liderados pela geração Y, lotados na organização.

Desde sua fundação na década de 1940, esta empresa de ferramentas agrícolas tem desenvolvido suas atividades com forte influência gerencial familiar. Responsáveis por setores internos de produção e comercialização assumem suas funções por laços de parentesco e confiança. Contudo, o acirramento da competitividade de um mercado globalizado metalmecânico induz as empresas a constantes necessidades de adaptação para sua sobrevivência no ramo em que concorrem.

A busca de eficácia nos processos industriais ainda deve se preocupar com a natural necessidade de rejuvenescimento de sua força de trabalho. Este processo aposenta antigos líderes da geração “X” e introduz no sistema produtivo novos recursos humanos (geração “Y”). Esses últimos agentes em sua maioria possuem características distintas dos antecessores cujos cargos assumem.

Dessa forma, apesar de vários líderes aplicarem talvez as mesmas políticas da empresa em suas repartições e equipes, em cada uma delas a forma de aplicação e, por consequência a percepção dos colaboradores, sofrerá influência das características e do estilo pessoal do líder.

Tendo o líder como peça chave nesse processo dentro das empresas e observando esse cenário de transição empresarial, pelo qual dia após dia vive também a empresa estudada, várias questões surgem a partir desse fenômeno e que instigam a pesquisa.

Portanto, com o objetivo de analisar a atuação da Geração “Y” nos cargos de liderança nesta organização, pautou-se o presente estudo na seguinte questão: quais as diferenças existentes entre as abordagens de liderança da geração “Y”, em relação aos seus antecessores, da geração “X”, com vistas à eficácia da liderança para manutenção de um ambiente de trabalho saudável dentro da empresa?

Para dar suporte à investigação, foram traçados objetivos específicos que pudessem comparar os estilos de liderança entre as gerações X e Y na empresa, bem como apontar as principais características das lideranças dessas gerações e também descrever práticas que se mostraram eficazes para manutenção de um ambiente de trabalho saudável, sob lideranças exercidas pela Geração Y.

Percebe-se claramente a diferença na forma de pensar e de agir entre pessoas nascidas em épocas diferentes não somente nas relações familiares, bem como nas profissionais. As

organizações, entretanto, não necessitam excluir pessoas de uma ou de outra geração em seu ambiente de trabalho, pois estaria a limitar o seu próprio crescimento.

Este estudo, notoriamente, é fundamental para o acadêmico que o realiza, pois se constitui num importante instrumento de aprendizado. O assunto é considerado de importância não somente pessoal, mas também para a empresa onde trabalha, visto que vivencia uma nova geração de jovens na liderança dentro da organização.

Além de apreciar o tema, poderão ainda ser postos em prática os conhecimentos adquiridos durante a graduação, pois se acredita que na área da administração, essa abordagem venha a ser gratificante também para novos alunos, servindo como base de pesquisa.

A estrutura deste trabalho inicia com o capítulo 1, destinado à introdução, os objetivos gerais e específicos, e também a justificativa da realização desta pesquisa. No capítulo 2, há uma contextualização acerca do tema gerações “X” e “Y”, bem como uma abordagem das características de cada geração envolvendo seus aspectos de liderança, sob a ótica de diversos autores. No capítulo 3, verifica-se a metodologia, seguida da análise dos dados coletados, no capítulo 4 e por fim, no capítulo 5, as considerações finais, com críticas e sugestões seguidas das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As gerações “X” e “Y”

De acordo com o período em que nascem, costuma-se classificar em diferentes gerações, os indivíduos que cresceram num mesmo contexto histórico e que por isso compactuam de perspectivas muito parecidas. Kullock (2010) propõe que uma geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico específico que determina comportamentos, causando impacto direto na evolução da sociedade.

Já Motta (2011, p. 226) sugere que “a geração, em um sentido amplo, representa a posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo”. Porém, não é correto afirmar que nascidos entre tal época pertençam exatamente àquela geração.

Costuma-se assim, definir o surgimento dessas gerações de acordo com movimentos históricos e culturais ocorridos em determinados períodos. Segundo Oliveira (2010), estudos apontam no Brasil cinco gerações economicamente ativas: a Geração Tradicional, os *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e a Geração Z, baseadas no ano de nascimento de cada indivíduo.

Em um período difícil, após acontecimentos como a Primeira Guerra Mundial, finda em 1918, a Geração Tradicional teve sua denominação pelas pessoas nascidas entre 1928 e 1945, segundo Erickson (2011), e que vieram a ser adolescentes no período de 1940 e 1950. Essa geração pode ser reconhecida como pais de parte da geração X, segundo Erickson (2011). Apesar de não

serem mais numerosos no ambiente de trabalho, a estrutura das organizações ainda é muito baseada em sua forma de pensar.

Criadores de grandes bases das organizações de hoje, como a hierarquia e o planejamento, esta geração via no reconhecimento financeiro uma compensação monetária como forma de influir em qualquer decisão, dando valor às recompensas:

Durante a Segunda Guerra Mundial, os tradicionalistas dos Estados Unidos e outros países combatentes eram crianças pequenas. Eles vivenciaram as privações do racionamento imposto pelo conflito e, em muitos casos, ouviram os pais, criados no período da Depressão, comentarem sobre a importância da segurança financeira (ERICKSON, 2011, p.40).

Por serem adolescentes no período pós-guerra, eram muito patriotas e participaram de um momento de grande crescimento econômico e oportunidades. Contudo, sofriam fortemente as diferenças sociais, especialmente entre afrodescendentes e brancos.

De acordo com Oliveira (2010) pertencem à geração "*Baby Boomers*" os nascidos entre 1940 e 1960. Essa designação veio devido ao crescimento da taxa de natalidade, após o final da segunda guerra mundial em todo o mundo. Já são uma geração mais presente no mercado de trabalho em comparação aos tradicionalistas.

Hoje, essas pessoas estão com mais de 50 anos de idade, e, no trabalho, seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço. Oliveira (2010) caracteriza como pessoas consideradas motivadas, otimistas e com frequência denominados *workaholics* [pessoas viciadas em trabalho]. Preferem ser reconhecidas pela sua experiência no ramo em que atuam a sua capacidade de inovação. Essa geração, quando mais jovem, confrontou-se também pela rebeldia em letras musicais e por contestar imposições de seus pais:

Não foi muito simples impor aos jovens uma atitude absolutamente submissa a um conjunto de regras, e se rebelar foi uma manifestação natural nesse cenário. Os primeiros movimentos de uma revolução apareceram na música, o refúgio artístico que várias gerações já haviam utilizado para apresentar as transgressões e insatisfações com a realidade em que estavam vivendo (OLIVEIRA, 2010, p.51).

Posteriormente surgia a geração X, que, de acordo com Oliveira (2010) é aquela que se refere aos nascidos entre 1960 e 1980. Já Engelman (2009), considera a data como 1964 a 1977, tendo sua adolescência entre 1980 e início dos anos 1990. Viveram momentos de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos e também ao surgimento de doenças como a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS).

A geração X foi uma geração totalmente influenciada por programas de televisão, tanto no que diz respeito à educação, quanto à rotina familiar. Tendo a mídia estimulando o desejo de ter tudo o que se via, pôde-se observar nesta época um aumento exacerbado dos apelos consumistas, conseqüentemente esta geração ingressava desde cedo no mercado de trabalho. Apesar de

vivenciarem o surgimento do PC (Computador pessoal) e dos videogames, Erickson (2011) destaca que as pessoas da geração X eram mais conservadoras, além de terem certa resistência à tecnologia e gostar de regras na vida profissional.

Hoje, a geração X se vê cercada por duas grandes gerações no ambiente de trabalho, os Boomers e os Y. Encontram-se atualmente na faixa dos trinta a cinquenta anos, e não devem enxergar a aposentadoria ou mesmo a velhice, tão próxima quanto seus pais. Com o aumento da expectativa de vida, chegar aos oitenta anos de forma ativa no mercado, já se mostra como uma realidade possível (ERICKSON, 2011).

Tem-se após um grupo de pessoas denominadas de geração Y. Foram pessoas que nasceram entre 1980 até 1995, segundo Erickson (2011). Já para Lombardia (2008) são pessoas nascidas entre 1980 e 2000.

Também não existe um consenso em relação à nomenclatura adotada para essa geração. Tapscott (1999), por exemplo, sugere nomes como Geração Net ou N-Gen; Solomon (2008) denomina-os novos “*Echo Boomers*” ou ainda de “*Milenials*”. Esses indivíduos foram adolescentes entre 1990 e 2000, e, segundo Loiola (2009), as pessoas da geração Y cresceram em uma época em que a economia já estava estabilizada, o desenvolvimento tecnológico já despontava como uma grande e importante ferramenta não somente de trabalho, mas também de entretenimento.

As características comportamentais dessa geração são distinguidas através de alguns pontos marcantes, como:

[...] fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas – essas são algumas das principais características atribuídas a geração Y (OLIVEIRA, 2010, p. 63).

Na geração Y, os desafios atuais exigem que esta geração tenha uma profunda capacidade adaptativa ao seu local de trabalho, sendo capaz de agregar várias habilidades na execução do mesmo, demonstrando assim suas aptidões naturais.

Segundo Oliveira (2010), uma das principais características da geração Y é o total domínio das novas tecnologias. O acesso fácil a todo tipo de tecnologia possibilitou o desenvolvimento da capacidade de fazer várias coisas simultaneamente. Erickson (2011) ressalta ainda que, constantemente conectados, compartilham um volume grande de informações, sendo de difícil compreensão para as outras gerações mais antigas. Por isso, são muito abertos a dividir informações e compartilhar conhecimentos adquiridos, seja por razões profissionais ou não (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Porém, na visão de Oliveira (2010), a total intimidade que a geração Y tem com as novas tecnologias promove circunstâncias diferentes quando seus jovens são liderados. Eles sabem que

adquirem com mais facilidade as novas habilidades e informações; daí a percepção de uma atitude arrogante.

Oliveira (2010) coloca como fatores para a motivação da geração Y: o bom relacionamento com o líder e o desenvolvimento pessoal e ambiente, significando que essa geração não trabalha apenas visando recompensas financeiras, mas ela deseja que a empresa lhe avalie de acordo com sua qualificação e esforços aplicados. Esse retorno da empresa aos integrantes da geração Y acontece por meio do recebimento de *feedbacks*, a qual constantemente espera esse instrumento de avaliação de desempenho como forma de motivação para liderança, podendo evitar erros ou mesmo saná-los.

Contudo, muitos jovens da geração Y se preocupam em ocupar-se com os estudos e sua qualificação, almejando uma situação mais confortável para o futuro, assim acabam ingressando cada vez mais tarde no mercado de trabalho. Segundo Ferreira (2013) são extremamente ambiciosos e acreditam que sempre serão dignos de destaque na carreira escolhida, sem muitos esforços, crendo que o conhecimento adquirido prevalece sobre os indivíduos de outras gerações.

Os jovens deste período prezam a liberdade e a busca de novos estímulos. Diferentemente das gerações que lhes antecederam, a geração Y tem o perfil de não ser leal às organizações, com uma tendência à mobilidade no caso de insatisfação, por buscarem o próprio bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Conforme Lafuente (2009, p. 74), “[...] os mais jovens não são leais a uma empresa, mas a um conjunto de fatores que os fazem sentir-se bem, daí porque nunca deixam de buscar novas oportunidades que contribuam para seu desenvolvimento pessoal”.

Lipkin e Perrymore (2010) complementam que os jovens da geração Y não acham a quantidade de anos trabalhadas numa empresa como fator de promoção ou aumento de salário. É o conhecimento que importa, não o tempo de serviço. Porém, quando os jovens da geração Y não recebem a promoção esperada, se sentem desvalorizados e frustrados.

Apesar da geração Y ser muito inovadora, os mesmos autores atribuem alguns pontos negativos aos jovens no desenvolvimento de carreira profissional, como: dificuldade em aceitar críticas; não criam vínculos com a carreira atual; não se responsabilizam por seus erros e fraquezas; são extremamente sensíveis ao fracasso; querem ser promovidos antes do tempo; são muito autoconfiantes; às vezes não se importam com as consequências organizacionais de seus atos.

Mesmo assim, a geração Y conta com diversas características positivas, como a sua facilidade de adaptação a novos ambientes de trabalho e ao manuseio de novas tecnologias, por serem multiculturais, observadores das mudanças e tendências globais, bem informados no mundo cotidiano e por conseguirem conviver naturalmente com a diversidade de raças, religiões, etc. São além disso, proativos e muito ágeis na realização de tarefas. Os profissionais da geração Y tendem a assumir com muita facilidade posições de destaque nas organizações, mostrando-se cada vez mais

presentes no mercado de trabalho, com suas capacidades e ambições realçadas em prol da conquista do seu espaço.

2.2 O comportamento do gestor de pessoas Geração X e da Geração “Y”

Segundo Oliveira (2010) pode-se ver que no relacionamento entre as gerações está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos. As pessoas ou colaboradores das Gerações X e Y possuem características diferentes e experiências distintas que, se somadas umas as outras e aperfeiçoadas diante das situações, contribuem para o desenvolvimento e crescimento tanto dos colaboradores quanto da organização

Entende-se que o gestor de pessoas de uma empresa deve usar estratégias para amenizar os conflitos existentes entre as gerações X e Y, já que cabe aos gestores das empresas o desafio de harmonizar, coordenar e movimentar seus subordinados, buscando o equilíbrio necessário e adequando-os à perspectiva da empresa, valorizando o potencial de cada profissional.

Observa-se que o estilo da geração X está habituada à política de retenção de funcionários por longo tempo. E a geração Y é mais descolada à cultura da empresa; chega, presta serviço, contribui para o desenvolvimento e crescimento, mas sai e muda no momento em que percebe a necessidade de crescer e buscar novas oportunidades. Os profissionais Y chegam trazendo novas ideias, visões e renovação, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo: Política tradicional versus política geração Y

Tradicionais	Geração Y
Seguir as regras acima de tudo.	Seguir as regras que funcionam e criar suas próprias regras para o que não funciona.
O chefe merece respeito por causa de sua posição.	Igualdade de condições. Respeito só quando merecido.
Comunicação hierárquica.	Comunicação lateral. Igualdade.
Tempo de serviço e talento = Promoção.	Talento, não tempo = Promoção.
Veste-se pensando no sucesso.	Veste-se pensando no estilo individual.
Disposição de começar de baixo e ir subindo gradativamente.	Quer começar em um cargo importante e tem dificuldade de “desperdiçar” seu potencial em cargos iniciantes.
As ações sociais são importantes.	As ações sociais são fundamentais.

Fonte: Lipkin, Perrymore (2010, p. 197).

Ficam evidenciadas no Quadro 1, as peculiaridades comportamentais das gerações “X” e “Y” na sua formação, de acordo com a evolução cultural de cada uma no tempo e no espaço dentro das organizações. As empresas devem estar atentas às peculiaridades de cada geração e com isso extrair e desenvolver políticas que retenham os melhores profissionais em seu quadro funcional, o que não impede que gerações diferentes se complementem entre a experiência e a técnica propriamente ditas.

2.3 Liderança

No século XXI, o conceito de liderança ainda é muito enraizado no processo de conduzir, dirigir e influenciar as atividades de um grupo de pessoas, com o intuito de dirigi-las como equipe que, preferencialmente, gera resultados, conceitos válidos, segundo Chiavenato (2011).

Para o autor supracitado, a “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e direcionada por meio do processo da comunicação humana para a realização de um ou mais objetivos”, ou seja, liderança são a capacidade e o processo de influenciar pessoas para alcançar objetivos.

De acordo com Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura. Não necessariamente acontece em organizações com fins lucrativos, mas também em qualquer relação que envolva os conceitos de poder e autoridade e que mude o comportamento das pessoas.

Já Maximiano (2010) define liderança como:

[...] Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2010, p. 194).

Liderança, portanto, é um processo que pode ser percebido em vários lugares e que ocorre em diversas situações de interação humana, quando fica clara a influência praticada por alguma pessoa sobre as outras. Com base nesse conceito, a liderança é necessária em todos os tipos de organização (ROBBINS, 2010).

Kouzes e Posner (2012) afirmam e confirmam que a liderança é importante na carreira, na organização e em todos os setores, é autodesenvolvimento, é um desafio pessoal, é diário, pois os tempos mudam, os problemas mudam, as tecnologias mudam e as pessoas mudam. A liderança permanece; o que mudam são os estilos, os comportamentos, as metodologias, a forma de pensar e agir em relação ao ambiente.

Dessa forma, o líder tem que estar atento às necessidades de seus liderados e da sua equipe, contornando situações que poderão prejudicar diretamente a execução e o desenvolvimento dos liderados e também da organização.

2.4 Estilos de liderança

Segundo Chiavenato (2011), as teorias sobre estilos de liderança baseiam-se em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu próprio e pessoal estilo de liderança.

Diversos são os estilos de liderança apontados pelos estudiosos do comportamento organizacional. Importante neste estudo os três que mais se destacam como estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. Líder dominador, considera as pessoas como unidades de trabalho.

Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais, havendo uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Impera o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Segundo Chiavenato (2004), o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

2.5 O papel comportamental do líder da Geração Y, nas organizações

É necessário que entre líderes e liderados haja confiança, pois é no dia adia, no encaminhamento dos problemas, na discussão das atividades a executar, na cobrança de prazos, na administração das dificuldades e na apuração e avaliação dos resultados que se manifesta o padrão da liderança de cada organização. O papel comportamental, fundamenta-se em síntese, em articular as necessidades estratégicas da empresa em harmonia com a necessidade dos indivíduos, orientando ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

Esta nova geração de líderes Y, recém-graduados e grandemente adeptos à inovação, são recebidos em um ambiente quase que totalmente moldado pela influência das tecnologias existentes. Estão constantemente em busca de inovações e novas tecnologias que possam vir a lhes servir. O comportamento dos líderes da geração Y mostra-se, em grande parte, prezando o

relacionamento saudável entre as pessoas. Geralmente muito responsáveis, destacam-se por seu vigor e disposição, onde procuram soluções positivas.

Segundo Pereira (2015), ser comunicativo é fundamental para o líder, adotando uma postura transparente e comunicativa entre os subordinados. Deve também demonstrar comprometimento nas tarefas, conseguindo, assim, envolver e ensinar os liderados a desenvolver as atividades, a fim de aumentar o grau de autonomia na realização destas, bem como para a criação de soluções. A liderança deve se enxergar com o objetivo de desenvolver seus subordinados. Da mesma autora, o ideal é que o líder geração Y consiga se aproximar do seu time e orientar de maneira positiva, na forma de *feedbacks* para a equipe, sobre cada ponto que deve ser melhorado, sendo um momento excelente para promover o aprendizado ou reforçá-lo onde há necessidade.

Pereira (2015) ressalta ainda que um líder eficaz não pode ser um mero repassador de valores. Deve desenvolver, com seus liderados, relações fortes e verdadeiras, para isso é preciso que ele reúna algumas características, como: ser imparcial nas suas decisões, ter habilidade de empatia, cordialidade, paciência, e também autocontrole da situação.

No que tange ao estilo de liderar, trabalham e tomam decisões em conjunto com os seus subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros de suas equipes. Segundo Ricci (2013), em vez de tentar dar ordens aos seus colaboradores, a geração Y é especialista em lógica e argumentação, procurando assim inspirar confiança nos seus colaboradores. Lógica, porque entendem que as pessoas precisam decidir realizar essa ou aquela tarefa, e essa decisão deve ser baseada na necessidade e importância da mesma.

Se os colaboradores não entenderem o real motivo para que uma tarefa seja feita ele pode até decidir realizar, mas o comprometimento e os resultados podem não ser os mesmos. Oliveira (2010) confirma ainda que a “geração Y é uma equipe de resultados e não de processos, pois não tem paciência para muitas argumentações e desculpas complexas”.

O líder deve ter em mente a liderança e não o gerenciamento ou a chefia. A principal diferença entre esses papéis está na forma de abordagem de assuntos delicados e da utilização da persuasão. Os chefes tendem a persuadir e a desafiar as pessoas a mudar suas prioridades e valores, para atingir o objetivo a qualquer custo. Já os líderes utilizam-se da empatia e da atenção despertada em seus liderados para atingir os seus objetivos

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia da pesquisa, trata-se de um estudo de caso, cuja escolha, por ser funcionário da organização, facilitaria a coleta de informações. Estudo de caso, segundo Yin (2005), parte de experiências vivenciadas, em que se confronta teoria com a prática, cuja análise ocorre a partir de caso real, de registros existentes, observações de fatos e de levantamento dos

dados, utilizando além dos indivíduos e da pesquisa de campo, fontes primárias e fontes secundárias exploradas em pesquisa bibliográfica.

Este trabalho utilizou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo por trazer e demonstrar correlações de algumas variáveis analisadas mediante a coleta de dados, para determinação dos resultados. Segundo Gil (2002, p.41), “tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses [...]”, em respeito ao aprimoramento de ideias.

O método abordado é o dedutivo, o qual, nas teorias e leis, prediz as ocorrências dos fenômenos particulares, de acordo com Lakatos e Marconi (2010). Quanto à abordagem do problema, é de origem qualitativa com análise interpretativa e quantitativa pela maneira que se pretende avaliar. Antes da aplicação do questionário foi realizado um plano amostral com cinco colaboradores, em que os ajustes necessários foram realizados.

Neste trabalho, o universo da pesquisa está representado pelos 205 funcionários da organização pesquisada, e o critério de amostragem foi não probabilística intencional (julgamento), envolvendo indivíduos de todos os setores da empresa, compreendendo 20 colaboradores sob lideranças da geração Y, pertencentes ao quadro tático da mesma.

O instrumento de coleta de dados escolhido foi um questionário estruturado, com base nos ensinamentos de Vieira (2009). Os questionados responderam 10 (dez) questões, distribuídas de forma impressa e entregues pessoalmente a cada colaborador. O questionário foi aplicado durante o mês de maio de 2017, fora de horário de expediente, a fim de preservar o colaborador de qualquer prejuízo recorrente à aplicação do mesmo.

Utilizou-se, ainda, para o desenvolvimento desta pesquisa o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), do CEP (Comitê de Ética e Pesquisa) da FACCAT com as devidas assinaturas e garantia de sigilo referente às informações e identidades dos participantes.

Da mesma forma foi realizada uma revisão na literatura existente sobre o tema, que, para Gil (2002) é retirada de jornais e artigos científicos já existentes, possibilitando ao pesquisador o contato com o que foi escrito. Também a pesquisa bibliográfica, que, segundo Lakatos e Marconi (2010) auxilia nas soluções dos problemas, oferecendo subsídios para a exploração de novas teorias, colocando o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito e revelado sobre determinado assunto.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para Gil (2002), a análise de dados tem por objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário para coleta de dados primários, do tipo Escala

de *Likert*, de Rensis Likert (1932), contendo 10 perguntas objetivas, em uma escala de 5 pontos para mensurar o grau de concordância das alternativas. Relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, em que o valor igual a 3 foi considerado como “indiferente”, ou ponto neutro. Os valores menores que 3, considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes.

Para uma melhor análise dos resultados, os dados foram compilados com o uso do *software* Microsoft Excel, demonstrando cálculos estatísticos, além de análise descritiva, tais como cálculo de média, mediana e moda de cada alternativa.

Os resultados das 10 alternativas questionadas foram ordenados e distribuídos em três quadros subsequentes.

Os quadros 1, 2 e 3, elaboradas pelo autor (2017), apresentam as interpretações bem como as análises resultantes após a compilação dos dados, como segue:

Quadro 1: Resultados da pesquisa

QUESTÕES	1) A liderança compartilha as informações estratégicas e o conhecimento com todos os trabalhadores de forma aberta.	2) O líder incentiva a comunicação e o trabalho em equipe entre todos os trabalhadores.	3) O líder oferece recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.	4) O líder comunica-se com todos os trabalhadores de forma clara e objetiva, para que possam ser bem executadas as ações solicitadas.	5) A forma como os líderes se apresentam e dirigem os trabalhos é útil e construtiva diante dos anseios da organização.	6) Os líderes permitem a demonstração de opiniões contrárias sem provocar medo ou rejeições.	10) A empresa proporciona desenvolvimento de habilidade capaz de gerar oportunidade de carreira na organização.
Mediana	4	5	4	4	4	5	4
Moda	4	5	5	4	4	5	4
Média	4,2	4,45	4,3	4,3	4,15	4,4	4,1
PORCENTAGEM	%	%	%	%	%	%	%
Concordo Plenamente	40	65	45	35	35	60	40
Concordo	45	25	40	60	50	25	40
Indiferente	10	5	15	5	10	10	15
Discordo	5	0	0	0	5	5	5
Discordo Totalmente	0	5	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Observando o quadro 1, percebe-se que a maioria dos entrevistados (85%) concorda que seus líderes da geração Y compartilham grande parte das informações e ensinamentos de forma aberta a seus colaboradores, permitindo a aproximação dos mesmos. Esta primeira afirmativa reforça ainda o pensamento dos autores referidos neste trabalho, em que Lipkin e Perrymore (2010) confirmam que a geração Y gosta de compartilhar o conhecimento e, portanto, gosta da participação de outros indivíduos. Assim são mais abertos a dividir maior quantidade de informações e conhecimentos que os indivíduos da geração X, seja por razões profissionais ou não.

A afirmativa número 2 indica uma das principais características que um líder da geração Y deve exercer, a comunicação. Nesse item Pereira (2015) enfatiza que é fundamental para o líder adotar uma postura transparente e comunicativa entre os subordinados, conseguindo, assim,

envolver e ensinar os liderados a desenvolver as atividades, a fim de aumentar o grau de autonomia na realização de tarefas.

Evidenciado plenamente por 90% dos respondentes da pesquisa, este posicionamento por parte da liderança faz com que a equipe se interesse mais pelo trabalho e centralize maior atenção nos processos de aprendizagem. Isso fortalece todo o grupo quando a comunicação entre eles for clara e objetiva, avocando sensação de bem-estar entre os subordinados, tornando-os mais fortes como equipe. Já outros 5% discordaram plenamente da afirmativa, abrindo espaço para reflexão.

Na mesma sequência, a assertiva 3 reflete se a liderança tem dentro da organização os recursos necessários para um bom andamento e desenvolvimento dos trabalhos e processos, mais da metade ou 85% dos respondentes confirmaram que sim, a organização proporciona bem-estar e segurança no decorrer das atividades. Os 15% que se mostraram indiferentes, entendem que a empresa ainda não está segura para a realização das tarefas, devendo majorar o nível de qualidade.

A afirmativa de número 4 abordou a clareza e objetividade no que diz respeito às tarefas a serem delegadas para os colaboradores. As lideranças geração Y demonstraram ser diretos e objetivos na comunicação destas, não havendo barreiras no entendimento comunicativo. Quase todos os entrevistados, cerca de 95%, consentiram que o líder não é um mero repassador de tarefas, ele trabalha e conduz as decisões em conjunto, ouvindo e orientado as suas equipes, procurando inspirar confiança (RICCI 2013).

A credibilidade do líder, promovida por uma comunicação clara e transparente faz com que seus liderados decidam segui-lo, demonstrando que ali existe a verdadeira liderança. Além de contribuir de forma adequada, o líder consegue transmitir aos seus liderados a compreensão de que a comunicação é um processo no qual eles (os líderes) ouvem, esperam por *feedback* e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar.

A forma como os líderes apresentam e dirigem os trabalhos foi percebida em grande concordância na alternativa 5, na qual 85% elencaram que o líder diante dos anseios e expectativas da organização, tem os administrados na melhor maneira existente, onde a maioria concorda com o papel que o líder exerce dentro da proposta apresentada pela instituição.

Assim como a organização precisa confiar em seus líderes, o inverso com seus colaboradores também deve acontecer, mantendo de forma harmônica e equilibrada as situações no ambiente de trabalho. Em vista disso, o líder deve estar disposto a sanar dúvidas e atender aos anseios de seus liderados com relação ao que acontece no ambiente de trabalho.

A sexta afirmativa procurou observar se existe espaço para a abertura de sugestões e opiniões contrárias ao entendimento dos líderes.

Questionados sobre esta premissa, mais da metade (85%) manifestaram que os líderes permitem liberdade de expressão, apontando a geração Y como mais aberta e fácil de se aproximar. Entretanto, uma pequena parcela de indivíduos representada por apenas 5% dos entrevistados não

se mostrou contente neste item, o que sugere uma observação quanto à forma de liderança exercida e ao modo de receber as sugestões. De certo modo, o que os colaboradores esperam é uma liderança disposta a ouvir, ajudar e orientar seu time de maneira positiva a todos, não apresentando medo ou temor nas relações de trabalho.

Na décima e última afirmativa observada, 80% dos colaboradores concordaram que a organização proporciona desenvolvimento de habilidades pessoais para impulsionar uma carreira dentro da organização, apesar da afirmativa número 9, analisada no terceiro e último quadro, mostrar resultados contrários sobre a clareza na forma de exposição aos cargos. Quando é possível melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano dentro da organização e no desempenho das suas funções, pode-se vir a desenvolver habilidades e competências como comunicação, engajamento, criatividade, adaptabilidade, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, atitude, entre outras muitas.

No entanto, 15% dos colaboradores posicionaram-se indiferentes em relação à afirmativa, e outros 5% discordaram que a empresa tem capacidade de lhes desenvolver alguma habilidade em prol do crescimento profissional.

Já no quadro 2, percebe-se a partir das análises estatísticas, que a maioria dos entrevistados se mostraram indiferentes em relação as afirmativas indagadas.

Quadro 2: Resultados da pesquisa

QUESTÕES	7) O ambiente de trabalho na empresa é motivador, desafiador e gratificante, atendendo as expectativas dos colaboradores.		8) Os processos internos da instituição estão devidamente distribuídos e há segurança e tranquilidade na execução das rotinas de trabalho.	
	Mediana	3	3	3
Moda	3	3	3	3
Média	3	3	3	3
PORCENTAGEM	%	%	%	%
Concordo Plenamente	10	20	20	20
Concordo	25	20	20	20
Indiferente	60	50	50	50
Discordo	5	10	10	10
Discordo Totalmente	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A afirmativa 7 é relacionada ao ambiente de trabalho dentro da empresa, como sendo motivadora e gratificante. Nesta afirmativa, 60% dos funcionários mostraram-se indiferentes ao resultado. Analisando este retorno percebe-se que a empresa não se destaca como o trabalho ideal e desafiador, a ponto de se tornar gratificante realizar tal tarefa.

Já outros 35% destacam que sim; que o bem-estar e a qualidade de vida proporcionada pela instituição pode ser um propulsor motivacional para as pessoas que trabalham na organização.

Na afirmativa 8, foi questionado se os processos internos da empresa estão devidamente sedimentados e distribuídos, havendo segurança e tranquilidade no executar das tarefas diárias. Visto que a organização tem grande parte de seus colaboradores alocados ao trabalho de “chão de fábrica”, metade dos entrevistados ou (50%) não concordaram nem discordaram desta afirmativa, no entanto outros 10% discordaram da mesma.

Esta resposta negativa reflete o fato de a empresa ainda possuir alguns setores em que o trabalho é realizado de forma manual, árdua e pesada. Não havendo uso de máquinas industriais, bem como a aproximação dos trabalhadores aos fornos de fundição de ferro, por exemplo, onde a sensação de calor é alta, contribuindo para o desgaste físico e mental.

Apesar disso, os 40% dos entrevistados que concordaram, manifestaram que a realização das rotinas de trabalho e os processos internos estão sedimentados em normas e regulamentos formais justamente para que haja segurança e tranquilidade na execução das rotinas de trabalho.

Por fim, o quadro de número 3 abaixo, demonstra resultados não satisfatórios para a organização pesquisada.

Quadro 3: Resultados da pesquisa

QUESTÃO	
	9) A organização promove oportunidade de crescimento aos colaboradores de forma clara
Mediana	2,5
Moda	2
Média	2
PORCENTAGEM	%
Concordo Plenamente	10
Concordo	20
Indiferente	20
Discordo	50
Discordo Totalmente	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A alternativa 9 tratou como a instituição expõe a promoção de oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores. Um grande grupo de colaboradores mostrou-se descontente, cerca de 50% não concordaram que a empresa esclarece como é o desenvolvimento e promoção de cargos. Assim, a baixa perspectiva de crescimento profissional pode prejudicar a satisfação, motivação e os resultados dos funcionários. Quando se tem uma visão clara do caminho dentro da empresa, esses problemas se tornam menos frequentes.

Percebe-se a necessidade de desenvolvimento de um projeto mais explícito e compreensível dentro da organização, estabelecendo uma comunicação transparente e direta com todos os profissionais da empresa para evitar que hajam expectativas impossíveis de serem alcançadas, otimistas ou pessimistas demais.

Entretanto, 30% dos respondentes demonstraram concordância à afirmativa, e outros 20% mostraram-se indiferentes.

Interpreta-se da leitura e análise dos resultados que os indivíduos acabam por seguir o padrão comportamental de sua geração semelhante ao apresentado nas teorias. Porém, o padrão de comportamento não é soberano, sendo influenciável pelo ambiente no qual o indivíduo está inserido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio atual nas organizações é sem dúvida integrar a geração “Y” no ambiente de trabalho, evitando conflitos com as outras gerações já existentes e com as regras impostas pelas empresas. O presente trabalho abordou a atuação da geração Y dentro de uma organização, a qual reconhece a necessidade de se adequar a esta nova situação e admite ser a geração Y o presente produtivo e o meio de sobrevivência dentro do mercado.

Contudo, a empresa está em constante transformação, acompanhando o mercado, especificamente em seu departamento fabril, conhecido por “Chão de Fábrica” da empresa, onde seus produtos são manufaturados e grande parte do quadro funcional da organização está alocado; observa-se nitidamente uma mudança de perfil entre os encarregados em desempenhar o fundamental papel de líderes.

Torna-se fácil a constatação de que essa nova geração atual de líderes atuando dentro desta organização se mostra distinta das demais em vários aspectos e sobre diferentes óticas. Dessa forma, apesar das diferenças entre cada geração existente, os colaboradores sofrerão influência das características e do estilo pessoal do líder.

Com uma gestão eficiente das habilidades e conhecimentos desses indivíduos, muito pode ser agregado para a organização. Nesse sentido, destaca-se entender como atua a liderança geração Y dentro da empresa, além do seu papel e contribuição para com o mercado de trabalho.

O convívio dessas gerações pode ser um desafio para as empresas, enquanto Mussak (2010, p.36), apresenta a geração X, como aquela de maior dificuldade para aceitação do comportamento dos mais jovens, porque entende ser conflitante “com os próprios valores, principalmente no que se refere a relações formais e hierarquias”, Oliveira (2010) afirma que muitos dos comportamentos atribuídos à geração Y fazem parte do cotidiano e, portanto, as organizações devem se adaptar a esse novo cenário, independente da geração.

Essa geração de novos líderes Y apesar de estarem há pouco tempo operando profissionalmente, apresentam-se criativos quanto a novas soluções e ágeis na apresentação de respostas, porém necessitam de uma comunicação clara, além de se mostrarem impacientes e questionarem o tempo todo, conforme Oliveira (2010).

As respostas alcançadas permitem dizer que a organização oferece e proporciona os recursos necessários para o desenvolvimento das lideranças, mas não expõe de forma clara como é a relação de ocupação hierárquica dentro da empresa, refletindo talvez para o líder uma trajetória mal esclarecida a ser seguida, razão pela qual sugere-se, a partir de objetivos e metas claros, a implantação na empresa, de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para impulsionar o desenvolvimento da liderança. Essa ferramenta ajuda no desenvolvimento do colaborador, pela característica bidirecional que ela atinge entre colaborador e líder, que na geração “Y”, crescem juntos. Está em dois pilares que se associam ao indivíduo: querer e não se acomodar.

De acordo com Marques (2015), O PDI é um planejamento direcionado para o desenvolvimento pessoal, dá suporte às competências necessárias para assumir determinadas funções dentro da organização e deve atender tanto aos interesses da empresa, como também os anseios profissionais e pessoais do colaborador.

Considerado um pilar fundamental para o sistema de liderança de uma empresa, por ser um processo que auxilia no fortalecimento do potencial de cada talento de maneira plena, condiciona ao líder maximizar a capacidade de realização de seu time, promovendo uma cultura de alta performance a curto, médio e longo prazo.

A ferramenta trabalha o desenvolvimento das habilidades *intrapessoais*, de caráter **eu-eu**, que enfatizam o crescimento individual, ligado ao autoconhecimento e autocontrole e as habilidades *interpessoais* de caráter **eu-outros** presentes no coletivo, na interação e no desenvolvimento de grupos de trabalho. É uma ferramenta que poderá contribuir para o clareamento das ocupações hierárquicas e, nesse sentido, os profissionais estão sendo desenvolvidos para atender tanto as necessidades imediatas, como também para assumir novos desafios e responsabilidades com projetos futuros.

Ao proporcionar um plano de desenvolvimento de carreira e liderança, as empresas estão demonstrando interesse pelos profissionais que fazem a sua parte, e quando dedicam tempo para ajudar os jovens Y a definir suas metas profissionais e pessoais, estão na verdade, fazendo a sua e, muito mais que isso, estão mostrando a eles que querem investir em seu crescimento e desenvolvimento.

As lideranças geração Y atuam de forma esperada em relação aos anseios da organização, compartilhando corretamente as informações estratégicas e também grande parte do conhecimento com os colaboradores. Além desses, primam pela boa comunicação no ambiente de trabalho,

buscando incentivar e orientar, de modo a aproximar as suas equipes de trabalho, sobre cada ponto a ser melhorado e reforçado, como retorno de *feedback* ao colaborador.

Como contribuição final, uma vez que a empresa conhece o perfil de seus líderes e colaboradores, sugerem-se, ainda, algumas práticas e recomendações de forma a manter um ambiente de trabalho saudável dentro da empresa, em especial às lideranças geração Y, segundo Cazaleiro (2011):

- Ensinar aos liderados o que se sabe, buscando desenvolvê-los para as atividades, a fim de aumentar o grau de autonomia na realização das tarefas;
- Envolver os colaboradores com as questões do trabalho, dando autonomia para a criação de soluções, atraindo-os assim nas decisões da equipe;
- Comunicar-se com toda equipe sempre de forma clara e objetiva, trazendo retorno a mesma quanto as dúvidas e problemas relacionados;
- Delegar tarefas especificando claramente o resultado esperado, porém deixando detalhes da execução por conta do indivíduo;
- Ter disposição para transmitir os conhecimentos aos liderados e também para ouvir deles o que têm a dizer, sejam sugestões de mudança ou críticas;
- Ser exemplo de desempenho e cumprimento das regras da organização;
- Tratar a todos com uniformidade, ser imparcial tanto no momento do elogio quanto da crítica ao desempenho falho;
- Adotar um estilo de liderança mais democrático, para que os colaboradores devem percebam que as decisões afetam seu trabalho, dando a eles a percepção de que também colaboram para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais;

De forma geral, a geração “Y” está levando as empresas a desenvolverem nestes jovens um modelo de liderança que se adapte ao convívio com líderes e liderados de gerações anteriores, de linhas mais conservadoras. Conclui-se o estudo com a convicção de que lideranças da geração “Y” existentes dentro desta organização demonstram estar aptas para contribuir para mudanças culturais necessárias.

A realização do estudo foi contributivo também para a organização, ao diagnosticar a necessidade de redesenhar as suas práticas de desenvolvimento, adotando estratégias de capacitação que focalizem no aprendizado e desenvolvimento de seus colaboradores, criando oportunidades para o crescimento profissional e empresarial.

Este estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto envolvendo a Geração “Y” em cargos de liderança” ou apenas compará-la ao comportamento apresentado em linhas gerais por outras gerações anteriores, mas propõe incentivar a formulação de novas matérias que possam enriquecer o conhecimento acadêmico.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3.^a ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
- Cazaleiro, Luiz Eduardo Fernandes. *Práticas da liderança: Um contraste entre Geração X e Geração Y*. 70 f. Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, 2011.
- ENGELMANN, Deise C. *O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?*. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4696>>. Acesso em: 12 abr. de 2017.
- ERICKSON, Tamara. *E agora Geração X? Como se manter no auge profissional e exercera liderança plena numa época de intensa transformação*. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FERREIRA, Breno. *Porque os jovens profissionais da geração Y estão infelizes*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.g88.com.br/2013/10/porque-os-jovens-profissionais-da.html?m=1>> Acesso em: 16 mar. de 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOUZES, J. e POSNER, B. *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- KULLOCK, Eline. *Por que as gerações estão no nosso foco?* 2010. Disponível em: <[Http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/porque-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/](http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/porque-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/)>. Acesso em: 12 mar. de 2017.
- LAFUENTE, Florência. *Do conflito à ação*. HSM Management, São Paulo, n. 74, p. 70-76, Maio de 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade; *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology. n. 140, 1932.
- LIPKIN, Nicole. PERRYMORE, April. *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOIOLA, Rita. *Revista Galileu. Seção comportamento*. São Paulo: Ed. Globo, 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/revista/galileu/0ed87165794219-geracao+y.html>>. Acesso em: 12 mar. de 2017.
- LOMBARDIA, Pilar García. *Quem é a geração Y?* HSM Management, São Paulo, n.70, p.1-7. Outubro de 2008.
- MARQUES, José Roberto. *Desenvolvimento Individual*. 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/plano-de-desenvolvimento-individual-o-que-e-o-pdi/>>. Acesso em: 26 out. de 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Alda Britto da. *A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01026-99220100000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 abr. de 2017.

MUSSAK, Eugenio. *Gestão humanística de pessoas*. São Paulo: Campus, 2010.

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

PEREIRA, Graziela Antunes. *Modelos de Liderança*. UNIP – Universidade Paulista, 2015.

RICCI, Nanda. *Liderança Y: agora é a vez deles*. (2013). Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/1483/artigo/Lideranca-y-Agora-e-a-vez-Deles.html>> Acesso em: 26 abr. de 2017.

ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAPSCOTT, Fábio. *Geração Digital: A crescente e irreversível ascensão da geração Net*. São Paulo: Makron Books, 1999.

VIEIRA, Sonia. *Como Elaborar Questionários*. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Roberto K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.