

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

JONAS DA SILVA MATOS

**AS DIFERENÇAS NOS PERFIS DE LIDERANÇA CONSIDERANDO OS
CONCEITOS DAS GERAÇÕES EM UMA EMPRESA DO SETOR CARBONÍFERO
DA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA
2014**

JONAS DA SILVA MATOS

**AS DIFERENÇAS NOS PERFIS DE LIDERANÇA CONSIDERANDO OS
CONCEITOS DAS GERAÇÕES EM UMA EMPRESA DO SETOR CARBONÍFERO
DA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Débora Volpato.

CRICIÚMA

2014

Dedico este trabalho a Deus em primeiro lugar que me possibilitou e me capacitou para a realização deste. Dedico também a meus pais, João Paulo e Vanir, que sempre me apoiaram até a concretização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por todas as bênçãos que concedeu a mim nesse percurso e por sua proteção em minha vida.

Agradeço aos meus pais, João Paulo e Vanir da Silva Matos que sempre me incentivaram e acreditaram que isso seria possível, que souberam me ensinar o valor da educação desde cedo, estando sempre ao meu lado me incentivando e me apoiando.

A minha irmã que sempre me apoiou nesta trajetória, me proporcionando momentos de descontração no decorrer desta caminhada, sempre me incentivando nos momentos mais difíceis.

Minha gratidão à orientadora, Débora Volpato, que com paciência, dedicação, me ajudou para que este estudo virasse realidade.

A todos os professores e a coordenação do curso, pelo convívio e pelo conhecimento compartilhado.

A esta universidade pelo ambiente agradável e por ter me concedido a oportunidade de hoje usufruir uma esfera superior.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta monografia. Muito obrigado!

**“Conhecimento não é aquilo que você sabe,
mas o que você faz com aquilo que você
sabe.”**

Aldous Huxley

RESUMO

MATOS, Jonas. **As diferenças nos perfis de liderança considerando os conceitos das gerações em uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma - SC** 2014. 68 páginas. Monografia do Curso de Administração de empresa, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças. Desta forma, como um dos principais agentes de mudanças pode se destacar as diversas gerações, que se encontram inseridas nas organizações dos dias de hoje. O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as implicações das diferenças ou similaridades geracionais dos líderes de uma empresa carbonífera da cidade de Criciúma – SC, buscando identificar qual seu perfil de liderança dentro da empresa em estudo verificando também qual o estilo de liderança dos líderes de cada geração. Para isso foi aplicado uma pesquisa com questões fechadas de caráter quantitativo, com todos os líderes da empresa em estudo, onde foram adotados, em sequência, dois momentos de análise. No primeiro momento, foi identificado o perfil dos líderes e no segundo momento foi feita a relação de líderes e liderados a fim de identificar suas características. Verificou-se que a maioria dos líderes da empresa em estudo é do sexo masculino com escolaridade predominante, ensino médio completo e que trabalham na empresa há menos de 15 anos. No que se refere à realização de seu trabalho constou-se que os líderes sentem-se realizados ou quase realizados, considerando os benefícios oferecidos pela empresa satisfatórios. Tendo como maior problema enfrentado no dia a dia da equipe a falta de estrutura para o desenvolvimento de suas tarefas e a sobrecarga de trabalho. Conclui-se que apesar da empresa em estudo não conseguir suprir todas as necessidades dos líderes e sua equipe, percebe-se uma boa harmonia e um bom andamento na gestão de líder e liderado.

Palavras-chave: Gerações. Liderança. Perfil liderança. Estilo de liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Os graus de influenciação do comportamento.	20
Quadro 2 - Os três estilos de liderança	27
Figure 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.	28
Figura 2 – Idade dos Líderes.....	35
Figura 3 – Sexo dos entrevistados.	36
Figura 4 – Escolaridade dos entrevistados Geração Baby Boomers.	37
Figura 5 – Escolaridade dos entrevistados Geração X	38
Figura 6 – Escolaridade dos entrevistados Geração Y	38
Figura 7 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração Baby Boomer	39
Figura 8 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração X.....	40
Figura 9 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração Y.....	40
Figura 10 – Reconhecimento pelo trabalho que realiza na empresa.	41
Figura 11 – Satisfação pelos benefícios oferecidos pela empresa.....	42
Figura 12 – Envolvimento dos liderados nas decisões.....	43
Figura 13 – Compartilham seus conhecimentos com sua equipe	44
Figura 14 – Sugestões	45
Figura 15 – Acompanhamento	46
Figura 16 – Cobrança de trabalho da equipe.	46
Figura 17 – Auxilia a equipe para aumentar o potencial da equipe.....	47
Figura 18 – Tempo.	48
Figura 19 – Tomada de decisão.....	49
Figura 20 – Decisões	50
Figura 21 – Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?	51
Figura 22 – Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?.	52
Figura 23 Pró-atividade	53
Figura 24 – Mudanças.....	54
Figura 25 – Liberdade de comunicação	54
Figura 26 – Comprometimento.....	55
Figura 27 – Os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos?	56
Figura 28 – Qual o maior problema enfrentado pela sua equipe?.....	57
Quadro 6 - Comparação das Gerações	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	13
2.1.1 O Homem Nas Empresas	14
2.1.2 Cultura Organizacional	15
2.1.3 Clima Organizacional	16
2.1.4 Mudança Organizacional	17
2.1.5 Comunicação Organizacional	17
2.2 LIDERANÇA.....	18
2.2.1 Conceitos De Liderança	18
2.2.2 Influência	19
2.2.3Graus de Influenciação	20
2.3 ESTUDO DAS GERAÇÕES.....	20
2.3.1 Baby Boomer	21
2.3.2 Geração X	22
2.3.3 Geração Y	24
2.3.4 Comunicação Humana	26
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	26
2.4.1Liderança autocrática, liberal e democrática	27
2.5 CARACTERÍSTICAS DO LÍDERIDEAL	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 PRIMEIRO MOMENTO: PERFIL DOS LÍDERES:	35
4.2 SEGUNDO MOMENTO: RELAÇÃO LÍDERES E LIDERADOS:	42
4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	57

5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	68

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças atualmente. Surge então a necessidade de buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso em um mercado que está cada vez mais competitivo.

Dentro deste contexto, a liderança é um dos elementos mais cruciais das empresas, pois é preciso compreender as formas e processos de liderar, para que se possam identificar aqueles que sejam mais favoráveis para cada tipo de organização.

Sabendo como é importante a liderança dentro das organizações, torna-se necessário desenvolver líderes capazes de adotar estratégias e meios para tornar as empresas muito mais eficazes, mantendo sempre a motivação de seus colaboradores e um clima organizacional positivo das empresas.

A liderança é um fenômeno social que não ocorre em grupos sociais. Pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em certa situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 1997).

Percebe-se que a liderança é um meio de influenciar as pessoas. Ainda segundo Chiavenato (1997), influência é uma ação interpessoal, onde uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar diretamente o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Para Cury (2009), liderança é o resultado de uma constelação de qualidade no qual uma pessoa possui, enquanto outros dizem que um líder não precisa dispor de regras, mas sim de métodos de analisar situações sociais dentro da qual deve agir, no qual a solução vem naturalmente de acordo com a análise do ambiente.

Já para Robbins (2010), liderança é uma ação onde uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos que tem entre elas. No entanto um líder precisa saber influenciar as pessoas, através do convencimento, conhecimento, sensibilidade e carisma.

Portanto, o presente trabalho apresenta a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, já que são eles que a conduzem. Contudo é preciso entender os conflitos das diferentes gerações, e sugerir meios

para uma melhor gestão da liderança, com características, estilos e conceitos mais apropriados para as gerações Baby Boomers, X e Y.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dentro de um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas buscam cada vez mais melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários e clientes através do aperfeiçoamento e do desenvolvimento de talentos internos. Sabe-se que a liderança exerce um papel essencial no comprometimento das pessoas, para o cumprimento da missão organizacional.

Assim, um líder é de suma importância para as empresas, pois tem a missão de encarar os problemas e as dificuldades, orientar, controlar e delegar tarefas. Além disso, proporcionar um clima organizacional estável, para o bom funcionamento das atividades, sempre visando manter seus colaboradores satisfeitos e motivados, no intuito de obter maior retorno financeiro para a empresa.

Diante desta situação, tem-se como objetivo de pesquisa: compreender se existem diferenças nos perfis de liderança considerando os vários conceitos das gerações em uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma – SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as diferenças nos perfis de liderança considerando os conceitos das gerações em uma empresa carbonífera do município de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as gerações Baby Boomers, X e Y na empresa em estudo;
- Identificar o perfil dos líderes da empresa em estudo;
- Verificar o estilo de liderança dos colaboradores de cada geração.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva compreender os diversos estilos de liderança, identificando características e percepções das gerações exercidas pelos líderes de uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma, buscando conciliar a teoria com a prática.

Torna-se importante atingir este objetivo devido à capacidade de desenvolver características de um líder eficaz, que venha a atuar dentro das organizações, com intuito de aprimorar seus conhecimentos, a fim de desenvolver uma melhor gestão entre líderes e liderados.

Pode-se dizer que este estudo é relevante para o pesquisador, e para os profissionais interessados no aprimoramento das organizações, que tenham compromisso na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. O mesmo poderá ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar continuamente sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo vivido atualmente.

O momento é oportuno, pois hoje em dia vê-se cada vez mais a necessidade de uma boa gestão da liderança dentro das organizações, que adotem estratégias e meios para tornar a empresa muito mais eficaz. Buscando manter sempre um equilíbrio entre líder e liderado.

Por fim, o estudo se apresenta viável em razão da disponibilidade de acesso pelo pesquisador na empresa em estudo e a todos os dados necessários para a pesquisa, como livros e literaturas sobre o tema. Diante desses aspectos considera-se propícia a realização do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de adquirir conhecimento sobre o tema em questão, inicia-se uma pesquisa científica baseada em um abrangente referencial teórico.

Desta forma, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em um ambiente organizacional, onde o principal objetivo é a busca incessante pelo lucro, é expressa pela competitividade tanto no ambiente interno como externo (EDUARDO, 2011).

No entanto, para que a empresa tenha um resultado positivo é necessário líderes que saibam administrar as diferentes pessoas que estão inseridas dentro das organizações, para que assim não venham a prejudicar os resultados da mesma. Percebe-se então que liderança é um tema bastante relevante, já que são as pessoas que compõem as empresas e os líderes os responsáveis por unir esforços e atingirem os resultados da empresa. (EDUARDO, 2011).

Para Hall (1984), o ambiente representa todo o universo que envolve as organizações. O ambiente é a sociedade maior, formada pelas organizações, grupos e sociedade. Isto porque as organizações não vivem sozinhas, não são autossuficientes e dependem dos demais fatores para sobreviver, crescer e desenvolver-se. É no ambiente que as organizações buscam seus recursos humanos, tecnológicos, culturais entre outros fatores que são necessários para seu funcionamento.

Carvalho (2011), o clima organizacional encontra-se ligado com a empresa, aonde esta deve oferecer aos seus funcionários as melhores condições de trabalho, para que assim possam sentir-se motivados e realizados tanto em sua vida pessoal quanto em sua via profissional.

Conflitos, baixa produtividade, divergências de opinião, pouca motivação, são problemas das empresas que precisam ser constantemente combatidos, garantindo assim um bom desempenho de suas atividades. Porém, muitas vezes estes problemas aparecem devido culturas, pensamentos e percepções diferentes.

Com isso surge a necessidade de compreender as gerações e tentar adaptá-las às práticas e políticas das empresas (EDUARDO, 2011).

2.1.1 O Homem Nas Empresas

Para Ramos (1972), é preciso compreender como cada indivíduo percebe seu trabalho dentro das empresas. Para assim compreender cada indivíduo, surgiram diversos estudos que ajudam a tentar entender o papel do homem dentro das empresas e o que os motiva a estarem lá.

O primeiro estudo refere-se à definição do “Homem Econômico”. Que segundo Chiavenato (1987), é aquela pessoa que é influenciada apenas por recompensas salariais e materiais.

Onde o homem era motivado principalmente pelo dinheiro e tinha medo da fome, era programado para trabalhar dentro das empresas sem levar em consideração valores e crenças do ambiente externo, percebendo o trabalho como sendo um adiamento da satisfação. Já para a administração científica, esses indivíduos eram vistos com preguiçosos e responsáveis pelas baixas produtividades das empresas (RAMOS, 1972).

O segundo estudo é da teoria do “Homem Social”, surgiu como consequência da manipulação de variáveis sociais através das experiências de Hawthorne, onde foram identificadas fortes influências de fatores psicológicos onde o homem agora é visto como um ser que necessita de interação com outras pessoas da organização para compartilhar seus valores e sentimentos (RAMOS, 1972).

Em sequência surge à teoria do “Homem Relativo”, teoria que contou com um foco mais social, pensando nas empresas como um sistema de relacionamento aberto, com o objetivo de despertar reações positivas focando nas metas da empresa e não no crescimento do indivíduo (RAMOS, 1972).

Por fim existe a teoria do “Homem Parentético”, onde é visto como autônomo independente da empresa, mas que não pode deixar de ser analisado como um participante da organização. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valores presentes em seu dia a dia (RAMOS, 1972).

2.1.2 Cultura Organizacional

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado pela sua cultura, A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra. Isso dá origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando melhores condições para alcançar as metas aprovadas (LACOMBE, 2009).

Ainda segundo Lacombe (2009), há três definições de cultura organizacional:

1. Crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização;

2. Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a: importância das pessoas; disponibilidade dos administradores; aceitação do não conformismo; clareza dos padrões; empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; intimidade; valores éticos e morais; competição interna; orientação para o mercado ou a produção; comunicação interna; capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas;

3. Um padrão de suposições e valores básicos - inventados, descobertos, ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Freitas (2005), a cultura organizacional é um instrumento de poder dentro das organizações, é um conjunto de representações imaginárias sociais que se edificam e reconstroem em relações do dia a dia dentro das organizações e que se divulgam em normas de valores, significados, interpretações e normas, tentando alcançar sempre um sentido de direção e unidade, para assim tornar as

organizações uma fonte de identidade e de reconhecimento para seus colaboradores.

Segundo Nassar (2000), cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos as diferentes pessoas, de todas as classes hierárquicas, diante das dificuldades encontradas no cotidiano. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que gera aos mais diferentes públicos, diante da sociedade em meio a um conjunto de percepções, símbolos, ícones e índices em que titulamos de imagem corporativa.

2.1.3 Clima Organizacional

O clima organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno da empresa. Está ligado à motivação, identificação e lealdade com relação a empresa e a colaboração entre as pessoas, seu interesse pelo trabalho, sua facilidade de comunicação internas, relacionamentos entre outras pessoas, integração da equipe, sentimentos e emoções (LACOMBE, 2009).

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional. Decorrentes dos efeitos de cada um desses elementos culturais, políticas, valores, tradições, comportamentos, estilos gerenciais, expressões dos indivíduos envolvidos no processo resultante de um conjunto de instrumentos de conhecimentos e de processos.

Lacombe (2009), resume o clima organizacional como sendo o reflexo da qualidade do ambiente de trabalho em que as pessoas percebem dentro da empresa. É a forte influência da cultura dentro da empresa.

O clima organizacional pode ser melhor compreendido com a explicação descrita por Lacombe (2005, p.221), como:

Quando alguém é admitido em uma empresa deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é positivo, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de "pertencença". Se for muito negativo, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que são sintomas de clima organizacional ruim.

Portanto o clima organizacional é um fenômeno que se dá através da interação dos elementos da cultura. O clima é mais compreensível do que suas fontes originais, afirma que é comparando a um “perfume”, onde se pode perceber sua presença, mas sem o conhecimento de seus ingredientes, embora às vezes seja possível reconhecer alguns deles (LUZ, 2003).

2.1.4 Mudança Organizacional

Mudança organizacional é toda modificação importante que acontece dentro da empresa podendo envolver mudanças nos horários de trabalho na abrangência da administração nos maquinários da empresa no organograma nas pessoas das bases departamentais entre outras. Qualquer mudança pode ultrapassar os limites da área em que foi implementada, podendo gerar diversos tipos de mudanças ao mesmo tempo na organização (GRIFFIN, 2007).

Segundo Bruno (2000), mudança organizacional é qualquer alteração que foi ou não planejada pela empresa, decorrente de fatores internos ou externos que traz algum impacto nos resultados ou nas relações das pessoas no trabalho.

Para Wood (2000), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, estratégica, humana ou de outro componente, tecnológica, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto das organizações.

2.1.5 Comunicação Organizacional

Para Griffin (2007), comunicação é a transmissão de informações que ocorre entre uma ou mais pessoas.

Segundo Goldhaber (1991), a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens que ocorre dentro de uma rede de relações interdependentes, que ofereça um processo comunicacional. São as formas ou instrumentos utilizados para que essa comunicação se concretize, focalizando a ideia de trajetória da mensagem através de uma rede organizacional.

Existem dois tipos de comunicação que podem ser classificadas em: comunicação verbal e não verbal. Para Angeloni (2010), a Comunicação Verbal é a

que se utiliza de palavras ou signos e comunicação Não Verbal é aquela que se utiliza de gestos, expressão facial.

Também temos a comunicação escrita, onde pode ser expressa por meio das palavras escritas, muito comum e necessária entre os profissionais que trabalham em empresas. Tendo o intuito de fornecer informação, promover uma ação específica, manter ou encerrar transações comerciais (PIMENTA, 2002).

2.2 LIDERANÇA

A liderança é uma peça chave para as empresas. Dentro de uma empresa, os líderes são comunicadores e identificadores de valores coletivos. Por esse motivo, a liderança é essencial em todos os tipos de empresas. Líder é aquele que sabe direcionar as pessoas, mesmo tendo que enfrentar os problemas que existem em qualquer empresa (ROBBINS, 2005).

Com a evolução dos estudos sobre a liderança, iniciou-se um processo de separação entre o que realmente seria a administração e o que seria realmente liderança (BERTERO, 2007)

Com isso, apareceram novas ideias e conceitos, e percebeu-se que em termos de administração, fazem referência ao planejamento e seus processos, herdando assim o lado racional da liderança. Já o termo liderança ficou com o lado emocional, tratando da motivação e em manter um ambiente saudável dentro da empresa, sendo que, para o sucesso da empresa a razão e a emoção se completam uma a outra. A administração traz a parte técnica e teórica, e a liderança à parte da capacidade empreendedora, além de motivar e criar novas perspectivas (BERTERO, 2007).

2.2.1 Conceitos De Liderança

Segundo liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2013).

Já que para Cury (2009), liderança é o resultado de uma constelação de qualidade no qual uma pessoa possui. Um líder não precisa dispor de regras, mas

sim de métodos de analisar situações sociais dentro da qual deve agir, no qual a solução vem naturalmente de acordo com a análise do ambiente.

A liderança tende a influenciar um indivíduo ou grupo de indivíduos a atingirem metas e objetivos nas organizações e objetivos individuais dos membros da equipe, através de aspectos da motivação, relações interpessoais, comunicação, trabalho em equipe e dinâmica de grupo (CURY, 2009).

Com base nesse conceito, a liderança é necessária em todos os tipos de empresas. Líder é aquele que sabe direcionar as pessoas, mesmo com os problemas que enfrentam e que existem em qualquer organização (ROBBINS, 2010).

Liderança é uma ação onde uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos que tem entre elas. Com isso o líder sabe influenciar as pessoas, através do convencimento, conhecimento, sensibilidade e carisma (ROBBINS, 2010).

2.2.2 Influência

Influência é uma ação interpessoal onde uma pessoa age no sentido de modificar, ou provocar diretamente o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. Este conceito de influência está ligado ao conceito de controle, poder e autoridade (CHIAVENATO, 1997):

- a) **Controle** são as tentativas de influência que são bem-sucedidas;
- b) **Poder** é o potencial que uma pessoa pode influenciar a outra ou outras pessoas, embora sabendo que as vezes essa influência não seja exercida;
- c) **Autoridade**, é o poder legítimo, é aquele no qual a pessoa exerce por meio de seu papel (Posição, estrutura organizacional).

Para Chiavenato (1997), um líder deve saber dosar esses três conceitos de influência, saber qual grupo de pessoas eles estão liderando, podendo assim adotar o melhor estilo, como por exemplo, em um grupo de pessoas da geração X, será bem vindo o conceito de Autoridade, pois as pessoas desta geração tendem a obedecer uma hierarquia, fazendo somente aquilo que é imposto a eles.

Já a geração Y se caracteriza mais com o conceito de controle, pois neste conceito as pessoas tendem a ser bem flexíveis, e não se encaixam muito no estilo

de autoridade, mas em um estilo democrático, onde todos podem decidir em conjunto em prol dos objetivos (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Zuker (1998), influência é a habilidade de um líder tem de afetar os outros, somente pelos seus efeitos sem a utilização de autoridade ou força. Obtendo assim os resultados que quer e ao mesmo tempo em que permite que os outros alcancem os seus resultados. É uma relação em que as necessidades do influenciador se encaixam com a do influenciado.

2.2.3 Graus de Influenciação

Segundo Chiavenato (1997), a influenciação pode ser dividida por graus de coação, persuasão, sugestão e emulação, como mostra quadro abaixo.

Quadro 1 - Os graus de influenciação do comportamento.

OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO			
COAÇÃO	PERSUAÇÃO	SUGESTA	EMULAÇÃO
Forçar, coagir ou constringer mediante pressão, coerção ou compulsão	Prevalecer sobre uma pessoa, sem força-la através de conselhos argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, ideia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.147).

A liderança precisa ter uma relação funcional, e essa relação só existira quando o líder for percebido por um grupo, como sendo seu possuidor ou seu controlador por meios que conduzam para a satisfação de suas necessidades (ROBBINS, 2010).

2.3 ESTUDO DAS GERAÇÕES

O precursor dos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952). Que segundo ele, uma geração poderia ser definida, quando uma pessoa, mesmo sem proximidade física, intelectual ou qualquer outro conhecimento, apresentasse semelhança cultural que adquiri por suas participações em determinado período do processo histórico nos anos de sua formação (CUNHA, 2013).

Para Serrano (2010), recentemente não tem havido a necessidade de nomear as gerações de forma a não se alinharem indivíduos de épocas diferentes com as mesmas características.

Geração é considerado um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham um período cronológico na história, e também as experiências a elas associadas (ERICKSON, 2011).

É preciso compreender essas diferenças para auxiliar as empresas a desenvolverem políticas adequadas para cada grupo etário, e para isso foi criada a teoria das gerações, que são divididas de acordo com o ano de nascimento, com intervalos de aproximadamente quinze a vinte anos (ERICKSON, 2011).

As gerações mais estudadas são Baby Boomer, Geração X e Geração Y. Grupos de pessoas que compartilham o mesmo local de trabalho. Por isso o desafio das empresas e da liderança é equilibrar as visões e desenvolver políticas e práticas que facilitem a convivência de pessoas de diferentes gerações (OLIVEIRA, 2011).

2.3.1 Baby Boomer

Baby Boomers consideradas as pessoas nascidas entre 1945 e 1964 tendo sua adolescência entre 1960 e 1970 na Europa (especialmente Grã Bretanha e França), Estados Unidos, Canadá e Austrália. O termo em inglês “Baby Boomer” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, definido assim pois depois da segunda guerra mundial estes países experimentaram um súbito aumento de natalidade. Nesta ocasião os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época que ficou conhecida então como Geração Baby Boomer (WILLETTS, 2010)

Esta geração está presente no mercado atualmente. Em relação ao desenvolvimento intelectual, os Boomers passaram por escolas que não conseguiam se adaptar ao grande aumento no crescimento dos alunos. Por consequência disto a demanda por vagas em faculdades era muito grande e a oferta não atendia a todos. Assim, eles desenvolveram um espírito de competitividade forte, que os levou a crescer dentro das empresas (ERICKSON, 2011).

Posteriormente, começaram a enxergar o dinheiro e a sua posição como um motivador, porém como um símbolo de vitória ao invés de ser um símbolo de pertencimento (ERICKSON, 2011). Valorizam o status e a ascensão profissional

dentro da empresa na qual são leais. São também competitivos e usam isso para conseguir o seu sucesso profissional (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009).

Essa geração demonstra mais motivação, otimismo e consideração pelo trabalho realizado e seus integrantes são inclinados ao trabalho em equipe. Muitos desses indivíduos desenvolveram suas carreiras por muito tempo em uma única empresa e preferem ser reconhecidos pela sua experiência à sua capacidade de inovação (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Atualmente a geração Baby Boomer, em sua maioria, ocupa os cargos de diretoria e gerência nas empresas. Por exercerem funções de liderança, e muitas vezes em nível estratégico, chocam-se diretamente com as gerações mais jovens na questão de seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamento e valores considerável. Eles esperam o sucesso. Essas são as pessoas que dirigem grandes corporações. São líderes e gestores e uma boa parte deles se ocupam com a educação e o desenvolvimento de pessoas nas organizações (PAULO, 2013).

2.3.2 Geração X

A Geração X são as consideradas pessoas nascidas entre 1965 e 1981, ou seja, é a geração de adultos dos dias atuais, que tendem a mostrar mais afinidade pelo trabalho em equipe e valorizam a avaliação por mérito e competência, sendo contrários à hierarquia e a valorização pelo status (OLIVEIRA, 2010).

A geração X é a geração predominante no mercado de trabalho, formada por pessoas que não se prendem a padrões rígidos, apesar de possuírem certo conservadorismo para algumas questões. Para Lombardia, Stein e Pin (2008), esta geração nasceu sem a intervenção da internet. Como profissionais esta geração valoriza o seu trabalho e busca crescer em suas carreiras profissionais, sendo independentes e autoconfiantes.

Oliveira (2009) afirma que as pessoas da geração X são egoístas e autossuficientes e foram pessoas que buscaram, por meio do trabalho duro, a realização dos desejos materiais e pessoais.

A situação econômica no mercado de trabalho não era favorável, pois com um excesso de pessoas da geração anterior já graduada, dificultava a entrada desta geração no mercado de trabalho. A geração X viveu em uma época de

conflitos sociais e crises econômicas, tendo uma percepção da carreira diferente das outras duas gerações (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009).

Essa geração acredita na estabilidade do emprego, deste modo tentam manter-se bem informados e instruídos para serem competentes, procuram sempre o desenvolvimento de suas habilidades para assim melhorarem a empregabilidade, conseguem lidar bem com problemas, preocupam-se mais com sua autonomia, por isso tem mais facilidade em trocar de emprego. Suas condições de trabalho não estão favoráveis, tentando buscar o equilíbrio entre carreira e vida pessoal (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009).

Segundo Smola (2002), as pessoas da geração X mostram-se descrentes e desconfiadas em relação às organizações, valorizam muito trabalhar para si próprias e tratam autoridades de maneira informal. Eles também são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento de sua própria autoestima.

Haja visto que a geração X está cercada outras grandes gerações, os Boomers e a geração Y, a geração X possui um certo desconforto, pois as pessoas da gerações Boomers e os da geração Y, parecem estar melhores em sua vida profissional (ERICKSON, 2011).

Para Enio (2008), as principais características da geração X são:

- a) São mais espontâneos nos gestos e atitudes;
- b) São mais descontraídos em sua postura;
- c) Preferem a informalidade;
- d) São menos preconceituosos;
- e) Demonstam mais flexibilidade e criatividade;
- f) Trabalhar não é a prioridade principal da sua vida;
- g) Gostam de atividades mais divertidas (música, canto, dança, viagens);
- h) São mais imediatistas e apresados em sua carreira profissional;
- i) Gostam de dinheiro, mas não se apegam tanto a ele;
- j) Mostram-se mais individualistas, cada um por sua conta;
- k) Não gostam de ser controlados;
- l) Aprenderam a ser autônomos e mais organizados;
- m) Perderam a confiança na estabilidade dos relacionamentos;
- n) São mais otimistas e autoconfiantes;
- o) Esperam coerência de seus líderes;

- p) Mostram mais espontaneidade na crítica e manifestação;
- q) São mais mimados pelos pais;
- r) Não tiveram a iniciativa própria estimulada;
- s) No fundo possuem menos experiência e precisam de mais apoio;
- t) Começam a desenvolver doenças relacionadas com o estresse mais cedo;

A Geração X nos dias de hoje não deve enxergar a aposentadoria ou mesmo a velhice tão perto quanto a de seus pais. Pois com o aumento da expectativa de vida, pretende chegar aos oitenta anos de forma ativa no mercado já se mostra como uma realidade possível (ERICKSON, 2011).

2.3.3 Geração Y

Depois da geração X, tem-se outro grupo de pessoas que nasceram entre 1982 até 2000, sendo estes denominados Geração Y. É uma geração que cresceu em uma época onde a economia já se encontrava estável, em que o desenvolvimento tecnológico já era bastante desenvolvido, e já fazia parte das empresas como ferramentas de gerenciamento (ERICKSON, 2011).

São jovens que estão chegando à sua vida adulta e ao mercado de trabalho. São extremamente informados, mas possuem um componente de alienação, pois ainda não sabem ou não conseguem lidar com todas as informações de forma produtiva. Nasceram em famílias estruturadas em um estilo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente das gerações anteriores (OLIVEIRA, 2010).

A geração Y é motivada por desafios e querem crescer rápido em sua carreira profissional tendo assim interesse de ascensão rápida, o que gera alta rotatividade nas empresas, pois esta geração não deseja estabilidade (OLIVEIRA, 2009).

Nesta geração, desenvolveu-se um grupo de novos trabalhadores que não tem medo de questionar seus superiores (autoridades), gostam de ser ouvidos e de sentirem que fazem a diferença. Seus interesses são manifestados indiferentes da hierarquia ou mesmo protocolo adequado (ERICKSON, 2011).

Suas habilidades com tecnologia lhes proporcionam um diferencial, em serem multitarefas e poderem executar várias tarefas ao mesmo tempo. São

considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história focada no mundo digital com todas as suas interatividades e rapidez de informação (TAPSCOTT, 2010).

Para Paulo (2013), a geração Y se individualiza ao apresentar características como capacidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo, como navegar na internet, ler os e-mails, música, e várias outras que, em tese, não atrapalham os seus trabalhos profissionais.

Como reflexo deste contexto em que esta inserida as pessoas da geração Y são impacientes, não conseguindo muitas vezes entender a real importância de um planejamento, buscando diretamente a ação. São pessoas que questionam tudo que é imposto a elas, e muitas vezes aparecem com soluções muito simples. A geração Y é uma geração que por sua interação com a tecnologia consegue um volume muito grande de informação em um curto período de tempo, que para as outras gerações é difícil de compreender (ERICKSON, 2011).

No entanto, uma liderança eficaz na geração Y consiste em auxiliar os colaboradores em que eles ainda não conseguiram prover por si próprias. O líder nesta geração precisa criar condições para que os indivíduos tornem-se cada vez mais motivadas e dirigidas por si mesmas (ERICKSON, 2011).

Haja visto que a geração Y busca no trabalho a realização pessoal, isso faz parecer que eles não tenham um apego a uma empresa específica, mas sim a fazer o que lhes proporciona uma maior satisfação, buscando sempre empresas que estejam alinhadas a seus valores pessoais e profissionais. Procurando sempre experiências que lhes permitam o máximo de diversão e valorização das relações interpessoais (ERICKSON, 2011).

Para Mello (2011), a geração Y tem algumas atividades relevantes em relação ao trabalho, como pensamento empreendedor, independência, senso de responsabilidade, urgência para as realizações de tarefas demanda por feedback constantes, liberdade, criatividade e a flexibilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Sendo assim a geração se mostra muito mais atenta sobre acontecimentos que envolvam o mercado, não gosta da monotonia profissional e estão sempre ansiosos por novos desafios (MELLO, 2011).

2.3.4 Comunicação Humana

Segundo Chiavenato (1997), a liderança deve ser dirigida através da comunicação entre os indivíduos, ela é a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas tarefas do dia a dia com zelo e responsabilidade.

Os líderes procuram ter esta capacidade de influenciar as pessoas para que elas façam aquilo que elas precisam fazer, tornando o ambiente muito mais produtivo e focado nos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1997).

O comportamento de liderança deve prestar assistência e orientar seu grupo, ajudando ou escolhendo soluções para melhor resolver os problemas (CHIAVENATO, 1997).

O líder precisa apresentar algumas habilidades, em especial o comprometimento e a comunicação através da qual é gerada a confiança. (LEVEK, 2003).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, são maneiras pelas quais o líder orienta o comportamento de seus subordinados. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar (CHIAVENATO, 2003).

Um estilo de liderança ideal é de complexa definição, pois certo estilo adotado por um líder pode ser eficaz com um grupo de pessoas, mas este mesmo estilo de liderança muitas vezes pode não agradar outras pessoas ou grupo de pessoas que tenham estilos deferentes (MARIA, 2008).

Dentro deste contexto, definir apenas um estilo de liderança como sendo o mais apropriado é praticamente impossível, já que existem diversas situações pelas quais um grupo pode estar passando, e que deve ser analisada qual forma de liderança, melhor poderá ser usada (CHIAVENATO, 1997).

Por isso analisam-se os estilos de liderança, e quais gerações se identificam melhor com cada estilo. O estilo de liderança e o padrão recorrente do comportamento demonstrado pelos líderes podem ser: autocrática, liberal ou democrática (CHIAVENATO, 1997).

Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986) os estilos que se destacam são; direção, treinamento, apoio e delegação. Porém, percebe-se que cada estilo tem o seu devido valor em ocasiões diferentes.

Segundo Megginson (1998) são três os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal.

2.4.1 Liderança autocrática, democrática e liberal

A diferença dos estilos de liderança autoritário e democrático é decorrente da natureza humana do líder. O comportamento autoritário muitas vezes fundamenta-se no poder que o líder ocupa dentro da organização, e que o homem é por natureza preguiçoso e pouco merecedor de confiança, como teoria X de McGregor. E que no estilo autoritário tudo é por imposição da autoridade do líder, já no estilo democrático o grupo participa ativamente nas decisões (aceitação da autoridade), já que neste estilo, o líder aceita o indivíduo como um ser inteligente, dinâmico e trabalhador, onde eles podem render muito mais, buscando sempre atingir os desafios propostos pelo grupo, segundo a teoria Y de McGregor (CURY, 2009).

O Quadro abaixo representa esses três estilos de liderança:

Quadro 2 - Os três estilos de liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.

Continua...

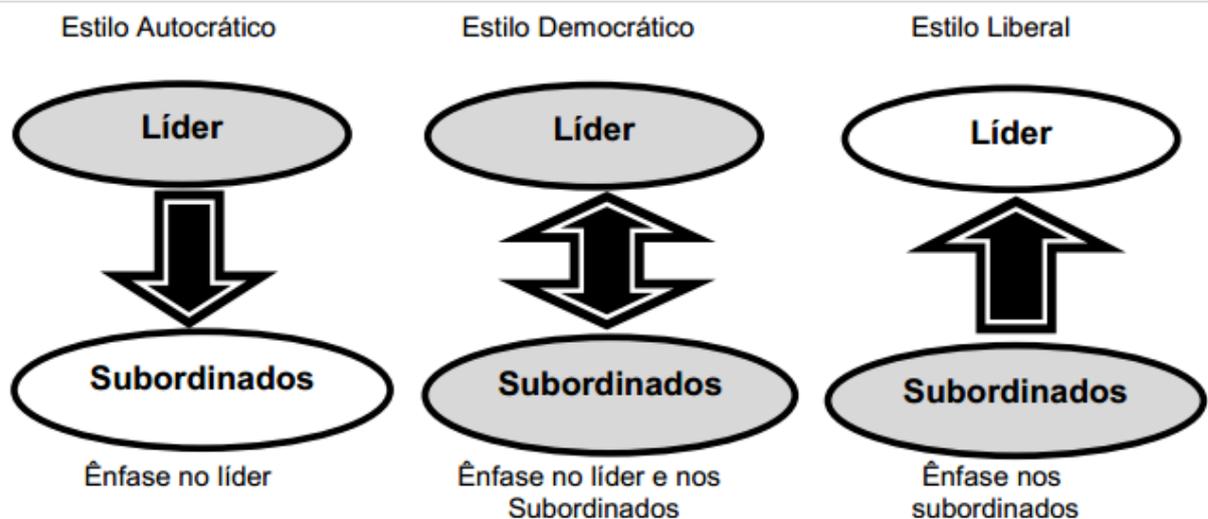
...Continuação

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Participação do Líder	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1997, p 150).

Estes três estilos de liderança podem também ser definidos com a figura que segue, a qual demonstra de forma específica os estilos de lideranças e como se comportam em cada situação (CHIAVENATO, 1997).

Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.



Fonte: Chiavenato (2004, p.104).

Como pode ser visto no quadro 2 e na figura 1, o estilo autocrático é um estilo totalmente hierárquico, onde o líder dá ordens e tarefas para seus subordinados sem qualquer participação do grupo, e que apenas façam aquilo que foi determinado (CHIAVENATO, 2004).

O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Determina ele mesmo as metas e objetivos que devem ser atingidos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios (MEGGINSON, 1998).

Na liderança democrática, o líder tenta exercer o mínimo de autoridade possível, as decisões são tomadas de forma grupal, pois nesse caso o gestor aceita

os indivíduos como seres inteligentes e trabalhadores que quando motivados poderão produzir muito mais (CHIAVENATO, 1997).

É o grupo que demonstra as técnicas para atingir os objetivos onde todos participam nas decisões. Todos os colaboradores decidem com quem iram trabalhar e o grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos seus colaboradores, tornando-se um elemento do grupo, mas não se encarregando muito das tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. A liderança democrática promove o bom relacionamento e a amizade entre os colaboradores, proporcionando a orientação e de apoio (FACHADA, 2003).

No estilo liberal, o grupo é quem decide como fazer as tarefas e como atingir os objetivos da empresa, tudo isso com debates entre o grupo. O líder neste estilo apenas aconselha quando necessário, procurando sempre ser objetivo e limita-se em elogios e críticas (CHIAVENATO, 1997).

Para Megginson (1998), estilo liberal oferece completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com a mínima participação do líder.

No estilo democrático e liberal vê-se a participação das pessoas nas tarefas, tomadas de decisões, tanto em grupos como individuais, onde o líder age em prol de ajudar os subordinados a atingirem os objetivos, característica forte na geração “Y”, onde as pessoas são participativa, e democrática, inspiradas nos valores humanos (CHIAVENATO, 1997).

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança certa para toda e qualquer situação. Mas sim que o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, em meio a condições adversas com um grupo particular de pessoas, sobre condições extremamente diferentes (DRUCKER, 1996).

2.5 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

O líder é aquele que é capaz de fazer a correta leitura de cada situação e agir de acordo com o que ela exige. A liderança é dinâmica e exige do líder capacidades múltiplas e muitas sensibilidades a fim de agir com sabedoria em todas as circunstâncias do dia-a-dia (DANIELA, 2007)

Ainda de acordo com Daniela (2007), um bom líder precisa ser um gestor de si mesmo, é preciso ter um equilíbrio na vida pessoal e profissional e encarar o

trabalho como um prazer, e não um fardo. É saber impulsionar o grupo a fazer melhor da melhor forma. Um bom líder precisa conhecer o seu negócio (empresa), e saber aprimorar o que tem de bom melhor o que tem de mais fraco, é saber equilibrar as competências, os desafios do cargo e os da empresa.

Para Chiavenato (1997), o líder precisa ter a capacidade presumida de motivar as pessoas, fazendo assim que elas façam aquilo que deve ser feito. Precisa da capacidade de conseguir com que seus subordinados queiram ser seus seguidores, buscando em si satisfazerem e alcançarem seus próprios objetivos e necessidades .

Segundo Campos (2004), os líderes devem possuir características próprias, que possam contribuir para o trabalho em equipe, e atingimento dos resultados. Abaixo dez lições para que um líder seja bem sucedido:

1) Respeitar e confiar em sua equipe: um bom líder deve manter o respeito, ética e reconhecimento com a sua equipe de trabalho. Sua equipe deve ser sua "cara".

2) Saber ouvir e orientar: O líder deve saber ouvir atentamente as sugestões e questionamentos de sua equipe para assim poder analisar as informações e comunicar de forma clara as melhores orientações em busca dos resultados desejados sem deixar nem uma dúvida dos objetivos traçados.

3) Ter empatia: O líder precisa entender sua equipe, seus valores pessoais, dificuldades e trunfos existentes e contribuir para o bom crescimento de todos os colaboradores;

4) Ser motivado: O líder deve ser resistente a possíveis frustração, é saber persistir nos objetivos e ideais traçadas;

5) Saber dar e receber *feedback*: Um bom líder precisa ter discernimento ao dar *feedback* de forma a contribuir para o desenvolvimento de sua equipe. É preciso também ouvir o *feedback* dos outros na qual poderá conter comentários que nem sempre são agradáveis, porém necessários para o próprio crescimento profissional e da empresa;

6) Saber motivar a atingir os resultados: um bom líder deve estar ciente que os objetivos são muito desafiadores por isso é preciso que tenham o dom da comunicação, para assim conseguir motivar sua equipe em busca das metas e objetivos da empresa;

7) Ser inovador: O bom líder tem a obrigação de buscar constantemente novas formas de inovar nas tarefas já existentes, proporcionando assim uma maior satisfação durante o trabalho de todos os envolvidos;

8) Ser flexível: um bom líder precisa saber quando deve ser mais flexível. Deve ser respeitado e não temido, por seus liderados. Deve saber lidar com a autoridade que possui, mas sempre mantendo seu respeito com a equipe. Deve persistir em suas opiniões e estratégias, mas saber ceder quando perceber que obteve contribuições positivas de seus liderados;

9) Ser um bom planejador e estrategista: Um bom líder é aquele que constantemente planeja seu dia, semana e mês. Identifica dificuldades em sua equipe, e tomando ações quando necessário obter assim um maior resultado em um curto espaço de tempo;

10) Saber delegar: um bom líder precisa distribuir as tarefas de forma que todos entendam. Ele deve saber delegar e confiar em sua equipe e naqueles que assumiram as responsabilidades as quais ele confiou.

Para ser um bom líder, é preciso saber conciliá-las em cada momento, é ser uma pessoa a quem os outros admiram e que se espelha nela (CAMPOS, 2004).

Entre as características fundamentais pode-se citar: integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, criatividade e humildade (CAMPOS, 2004).

A liderança eficaz consiste em fornecer aos liderados aquilo que eles ainda não conseguiram suprir com seus próprios esforços. O objetivo das ações do líder ideal é criar condições para que os liderados se tornem cada vez mais dirigidos e motivados por si próprios (MARIA, 2008).

Para Griffin (2007), há duas formas básicas do comportamento de um líder: orientados para as tarefas e orientados para os funcionários. Os líderes orientados para as tarefas são aqueles que apresentam comportamento orientado para a tarefa concentrando assim sua atenção no trabalho dos funcionários, explicam os procedimentos que estão extremamente interligados com o desempenho das tarefas. Já nos líderes orientados para os funcionários têm interesse em desenvolver grupos de trabalho coerentes a fim de garantir que os funcionários estejam satisfeitos com aquilo que fazem. Tendo como sua principal preocupação é o bem-estar dos colaboradores. Com os estudos Likert, argumentou

que o líder com comportamento orientado para os funcionários tende a ser mais eficazes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos estabelecidos do trabalho científico, e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia certifica os caminhos e os métodos a serem adotado para fazer ciência. Esse estudo é procedido de pesquisa científica onde se busca o conhecimento científico que significa “aquele que está proporcionalmente direcionado, com os demais níveis, à forma de pensamento e de estratégia de conhecimento que o homem realiza frente aos fenômenos” (TEIXEIRA, 2005 p.84).

Segundo PINHEIRO (2010), conhecimento científico é um conjunto de ações tomadas a um problema onde se busca a solução, agregando dessa forma um novo conhecimento ao assunto.

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa descritiva tende a descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2007).

Este método foi utilizado no estudo, pois foi apresentada uma série de informações obtidas a partir dos questionários que foram aplicados na empresa em questão, a fim de analisar, classificar e interpretar os dados.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo GIL (2007), pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A utilização da pesquisa bibliográfica foi necessária para obter um maior conhecimento do tema abordado, possibilitando o pesquisador aprofundar seu saber no tema e ter conhecimento para a elaboração do questionário.

O estudo proposto aconteceu por meio de uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário com perguntas fechadas, que foi aplicada em uma

empresa carbonífera do município de Criciúma – SC, buscando conhecer quais os tipos de líderes e quais as gerações que atuam na empresa (GONÇALVES 2001).

Quanto à abordagens do problema a pesquisa foi quantitativa. Pois segundo Richardson (1989) essa abordagem caracteriza-se pela utilização de quantificação, que pode ser da modalidade de coleta ou de informações. Isso se dá por meio de técnicas estatísticas, podendo ser de percentual, média, desvio-padrão, análise de regressão, coeficiente de correlação, entre outros.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma que têm hoje uma estrutura de 15 unidades produtivas na região. A pesquisa foi aplicada em uma das unidades produtivas, a qual é composta por 180 funcionários, sendo que destes, 20 exercem cargos de liderança dentro da organização. Todos os líderes, responderam o questionário, sendo então a amostra 100%. A pesquisa foi realizada do dia 19 de setembro a 3 de outubro de 2014 .

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na apresentação e análise de dados, são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada em uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma – SC com 20 pessoas que exercem cargos de liderança.

A análise será apresentada em dois momentos: primeiramente será definido o perfil dos líderes e no segundo momento será analisada a maneira pela qual os líderes se relacionam com os seus liderados.

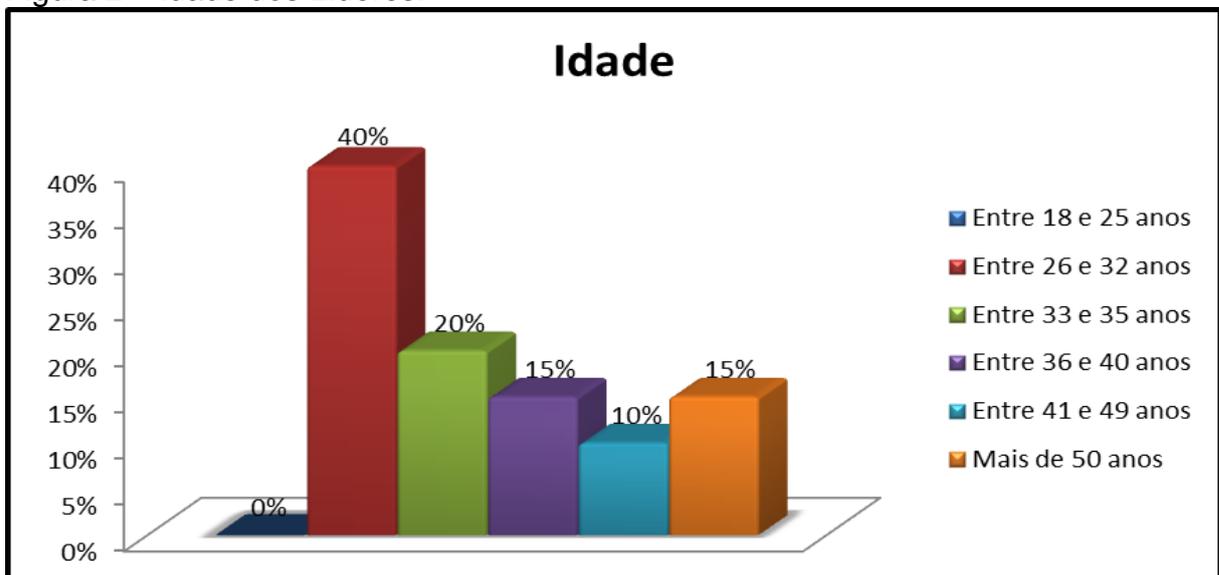
4.1 PRIMEIRO MOMENTO: PERFIL DOS LÍDERES:

A relevância de estudar o perfil dos liderados está em definir em qual geração eles se adequam. Portanto, neste primeiro momento será definido o perfil dos líderes em estudo. Primeiramente, foi questionada a idade; posteriormente o sexo; escolaridade; o tempo em que estão trabalhando na empresa; se estão se sentindo realizados com o trabalho realizado; e por fim se os benefícios concedidos pela empresa correspondem às suas necessidades.

a) Idade dos entrevistados:

Neste primeiro subtópico foi verificada a idade dos líderes:

Figura 2 – Idade dos Líderes.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

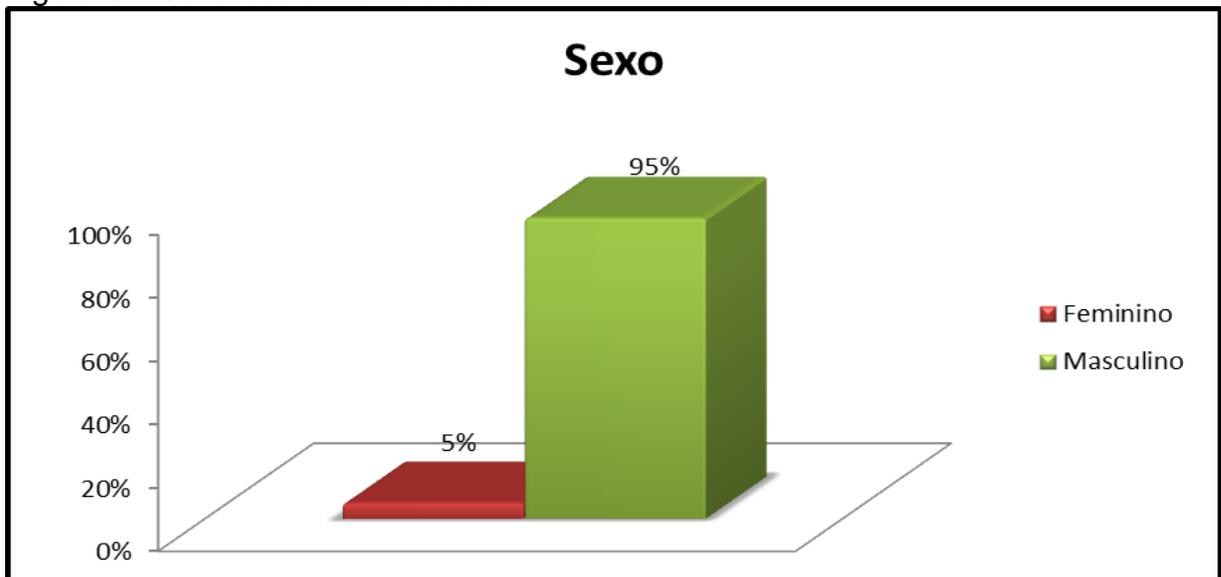
De acordo com a figura 2, 40% (que correspondem a 8 líderes) estão entre a idade 18 e 32 anos, encaixando-se na geração Y, 45% (que correspondem a 9 líderes) estão entre a idade 33 a 49 anos, encaixando-se na geração X e 15% (que correspondem a 3 líderes) possuem mais de 50 anos, encaixando-se como geração Baby Boomers.

Baby Boomers são as pessoas nascidas entre 1945 e 1964 tendo sua adolescência entre 1960 e 1970 (WILLETTS, 2010). A Geração X são as pessoas nascidas entre 1965 e 1981, ou seja, é a geração de adultos dos dias atuais (OLIVEIRA, 2010). A Geração Y são as pessoas nascidas entre 1982 e 2000 (ERICKSON, 2011).

b) Sexo dos entrevistados:

Neste subtópico foi verificado o sexo dos entrevistados.

Figura 3 – Sexo dos entrevistados.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

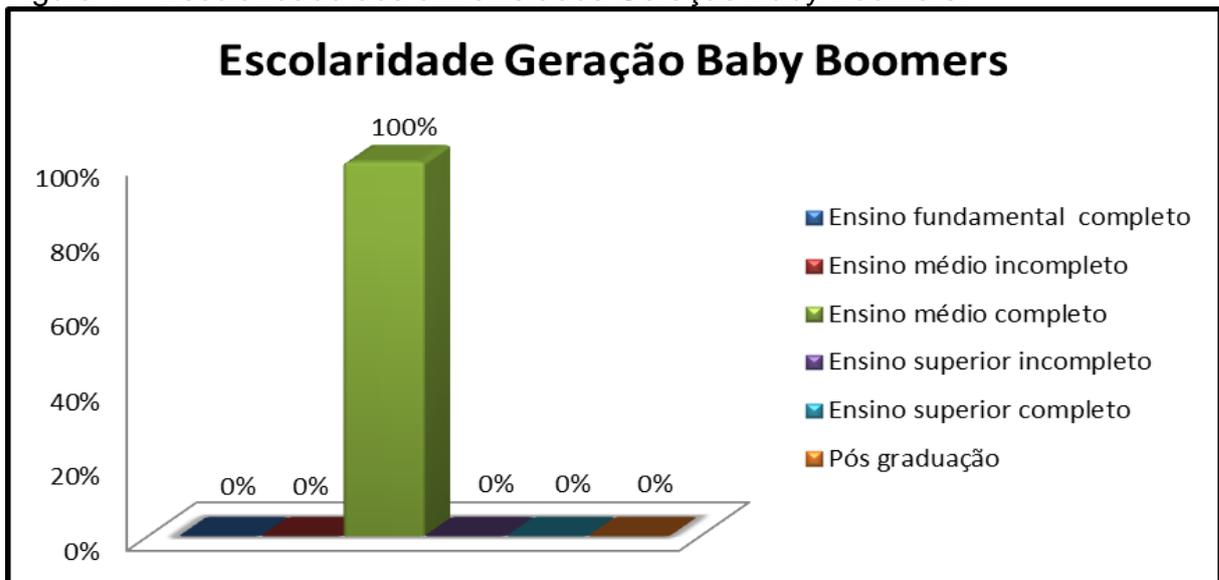
Na Figura 03, se pode observar o sexo dos funcionários da empresa, onde baseados nos dados colhidos mostram que 5% (que correspondem a 1 líder) são do público feminino e 95% (que correspondem a 19 líderes) do público masculino, então fica evidente que nessa organização a grande maioria dos líderes são compostos por homens.

A participação da mulher no mercado de trabalho teve início com as I e II Guerras Mundiais. Os homens iam para as batalhas e as mulheres assumiam os negócios da família, conseqüentemente a posição de seus maridos no mercado. Quando a guerra acabou, muitos homens haviam morrido, e os que sobreviveram, ficaram impossibilitados de trabalhar, pois tinham sido mutilados. Dessa forma, houve a necessidade de as mulheres deixarem suas casas e filhos para passarem a fazer o trabalho que antes era realizado pelos homens (PROBST, 2003).

c) Escolaridade dos entrevistados:

Neste subtópico foi definido o grau de escolaridade dos entrevistados separando Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

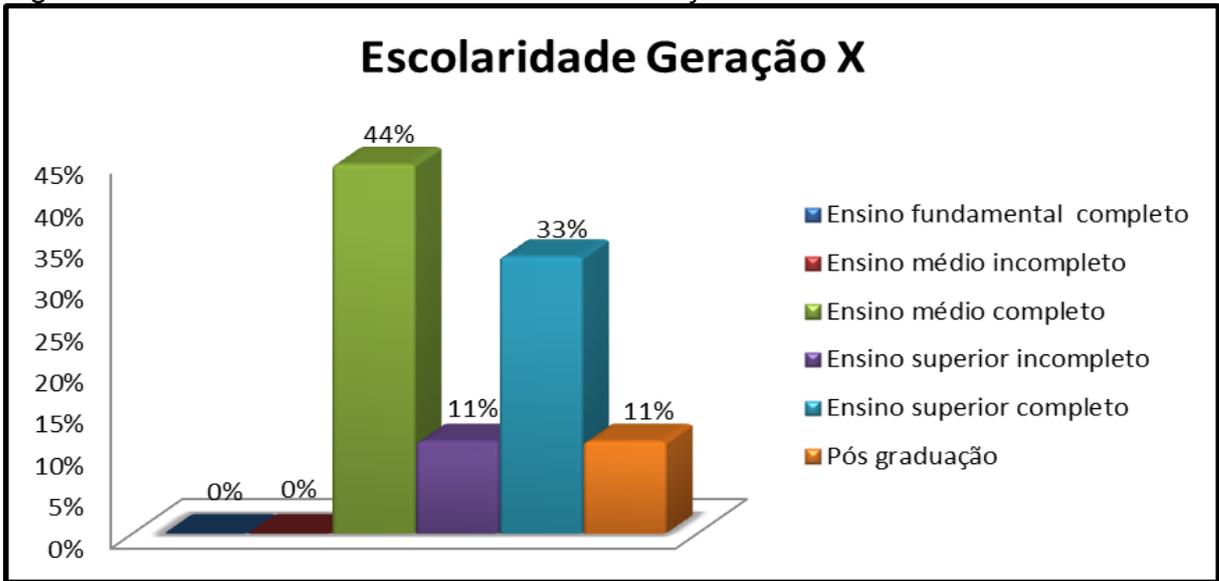
Figura 4 – Escolaridade dos entrevistados Geração Baby Boomers.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 4, 100% (que correspondem a 3 líderes) dos líderes da Geração Baby Boomers tem somente o ensino médio completo.

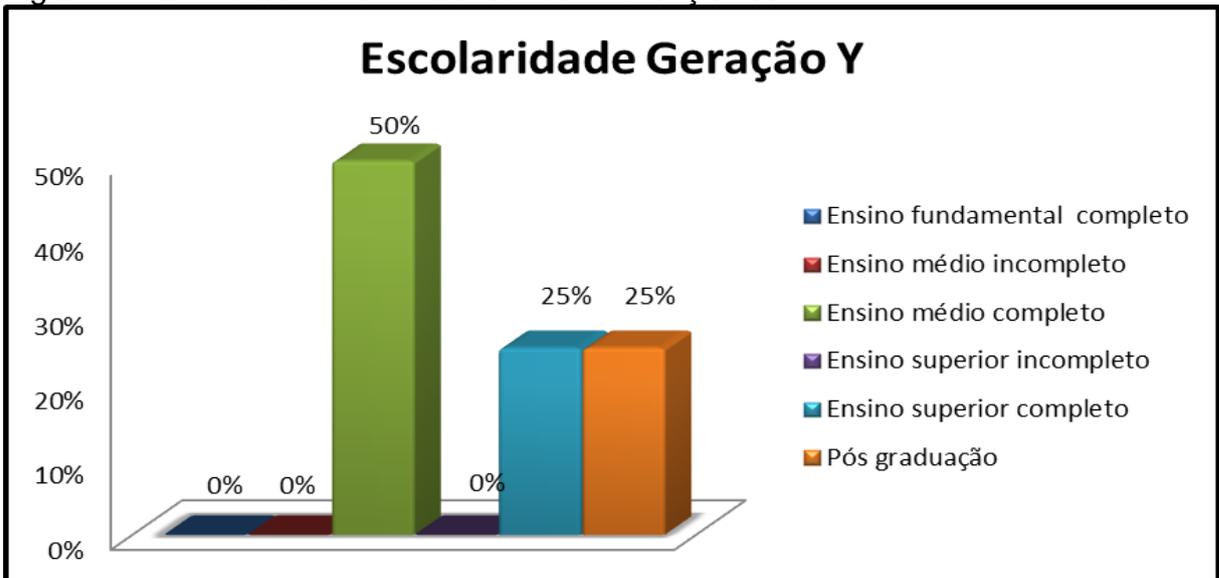
Figura 5 – Escolaridade dos entrevistados Geração X.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 5, 44% (que correspondem a 4 líderes) dos líderes da Geração X tem o ensino médio completo, 33% (que correspondem a 3 líderes) ensino superior completo, 11% (que correspondem a 1 líderes) tem pós graduação e 11% (que correspondem a 1 líder) ensino superior incompleto. Observa-se então que a maior parte dos líderes tem o ensino médio completo.

Figura 6 – Escolaridade dos entrevistados Geração Y.



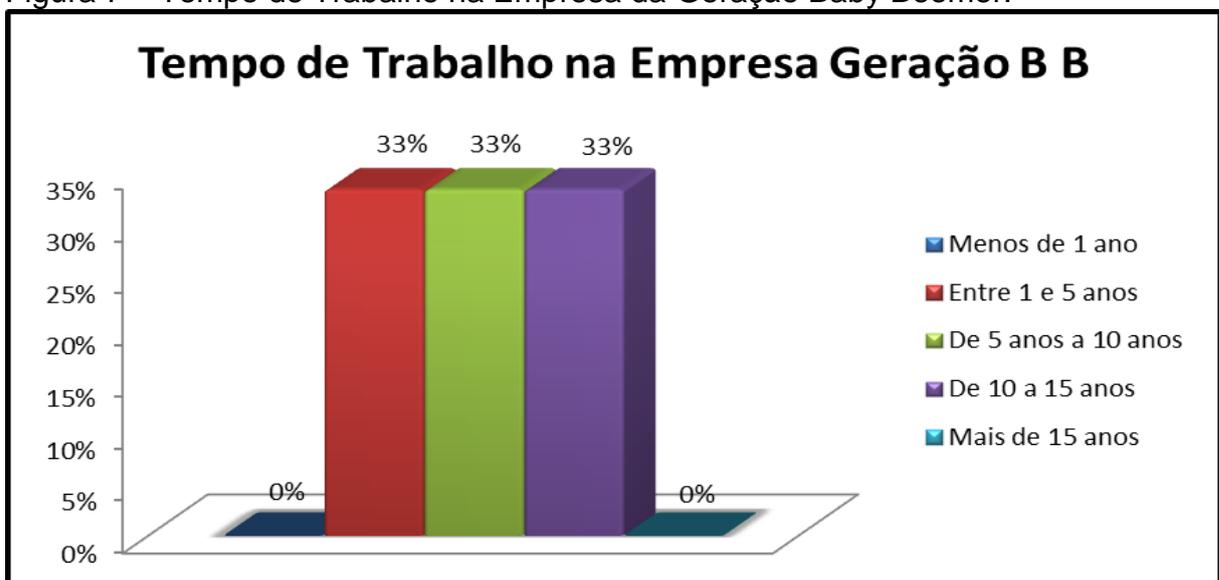
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 6, 50% (que correspondem a 4 líderes) da Geração Y tem o ensino médio completo, 25% (que correspondem a 2 líderes) tem ensino superior completo e pós graduação.

d) Tempo de trabalho na empresa:

Neste subtópico pretende-se identificar o tempo de atuação dos líderes na empresa em estudo, separando Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

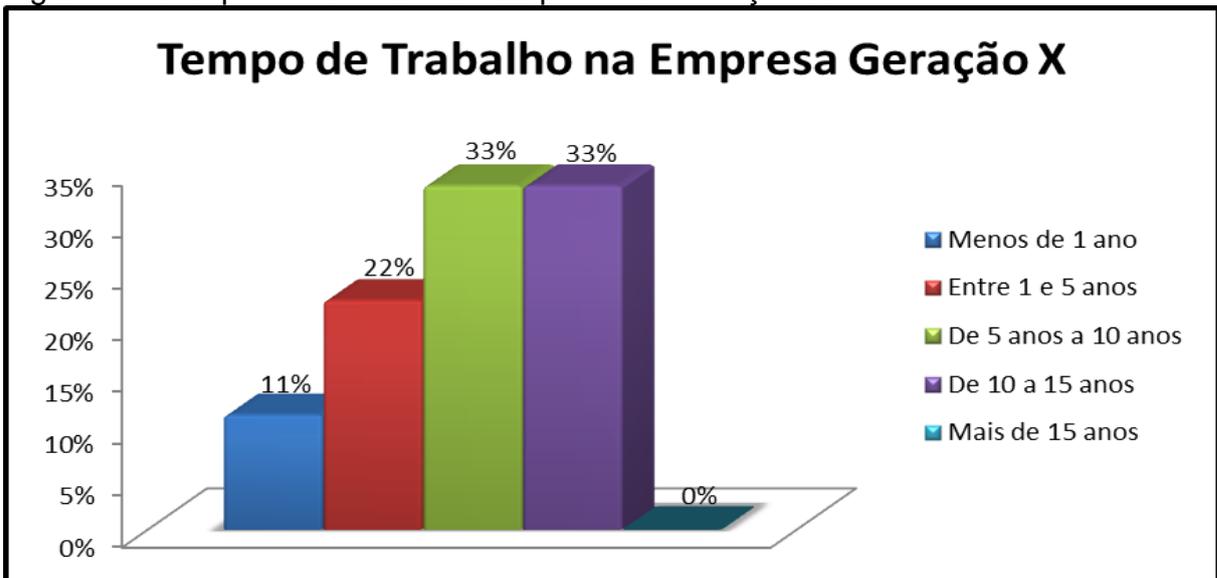
Figura 7 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração Baby Boomer.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Na Figura 7 buscou-se saber o tempo de trabalho dos líderes da geração Baby Boomer na empresa, observa-se que 33% dos líderes trabalham entre 1 e 5 anos, 33% de 5 a 10 anos e 33% de 10 a 15 anos.

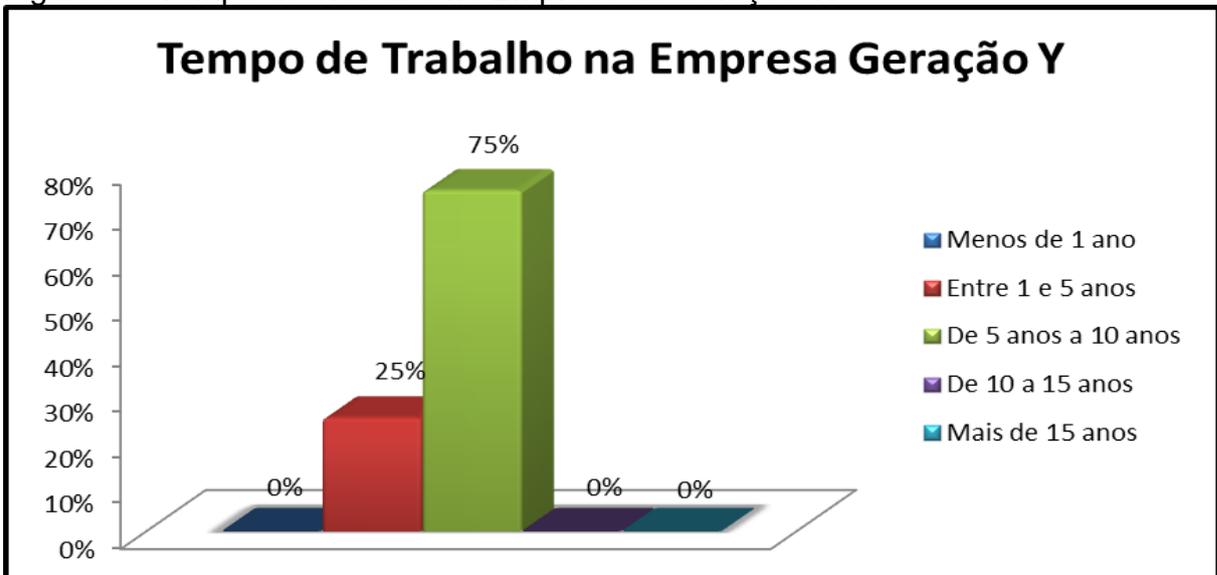
Figura 8 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração X.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 8 pode-se identificar que 33% dos líderes da geração X (que correspondem a 3 líderes) trabalham na empresa de 5 a 10 anos e de 10 a 15 anos, 22% (que correspondem a 2 líderes) trabalham de 1 a 5 anos e 11% (que corresponde a 1 líder) trabalha há menos de 1 ano na empresa.

Figura 9 – Tempo de Trabalho na Empresa da Geração Y.



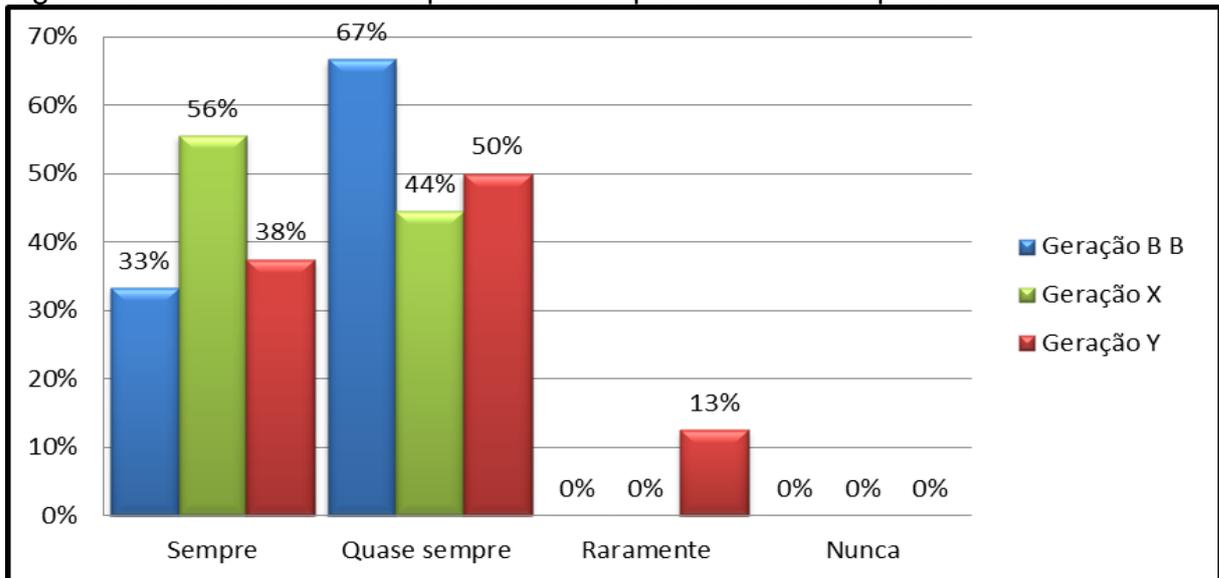
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 9 pode-se identificar que 75% dos líderes da geração Y (que correspondem a 6 líderes) trabalham na empresa de 5 a 10 anos e 25% (que correspondem a 2 líderes) trabalham entre 1 e 5 anos.

e) Realização no trabalho:

Neste subtópico os liderados foram questionados se eles sentem-se recompensado pelo trabalho que realizam na empresa:

Figura 10 – Reconhecimento pelo trabalho que realiza na empresa.



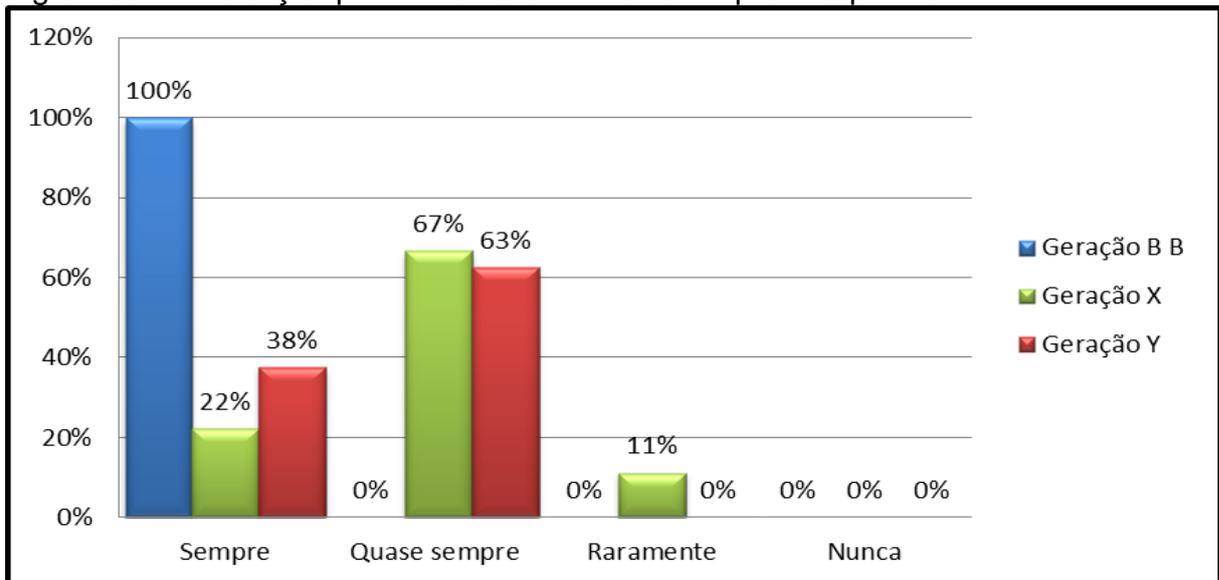
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 10, a geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) quase sempre, sentem-se recompensado pelo trabalho que realizam na empresa e 33% (que corresponde a 1 líder) sempre. Na geração X 56% (que correspondem a 5 líderes) disseram que sempre, sentem-se recompensado pelo trabalho que realizam na empresa e 44% (que correspondem a 4 líderes) quase sempre. Na geração Y 50% (que correspondem a 4 líderes) quase sempre, sentem-se recompensado pelo trabalho que realizam na empresa, 38% (que correspondem a 3 líderes) sempre e 13% (que corresponde a 1 líder) raramente.

f) Benefícios concedidos aos líderes

Neste subtópico os líderes foram questionados se os benefícios oferecidos pela empresa correspondem a suas necessidades.

Figura 11 – Satisfação pelos benefícios oferecidos pela empresa.



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, 100% Baby Boomers sempre se sentem recompensados pelos benefícios oferecidos pela empresa e 67% dos líderes da geração X quase sempre, sentem-se recompensados pelos benefícios oferecidos pela empresa e 22% deles sempre, sentem-se recompensados pelos benefícios oferecidos pela empresa e apenas 11% raramente. Na geração Y 63% quase sempre, sentem-se recompensados pelos benefícios oferecidos pela empresa e 38% sempre.

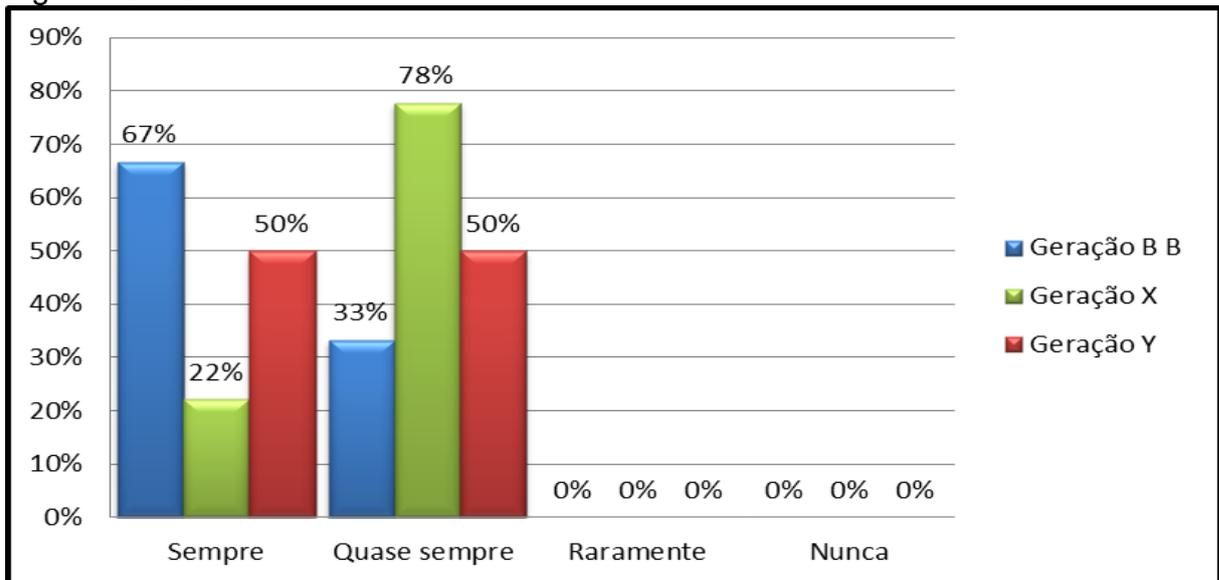
4.2 SEGUNDO MOMENTO: RELAÇÃO LÍDERES E LIDERADOS:

No segundo momento da pesquisa os liderados foram questionados sobre o relacionamento entre eles e seus liderados. Primeiramente foram questionados sobre a tomada de decisão, posteriormente sobre conhecimento; sugestões; acompanhamento; cobrança; auxílio; disposição; tempo; decisões; confiança; punição; pró-atividade; mudanças; liberdade de comunicação; comprometimento; conflitos e finalmente os maiores desafios de liderar.

a) Tomadas de decisão

Neste subtópico os líderes foram questionados sobre o envolvimento dos liderados nas decisões diárias:

Figura 12 – Envolvimento dos liderados nas decisões.



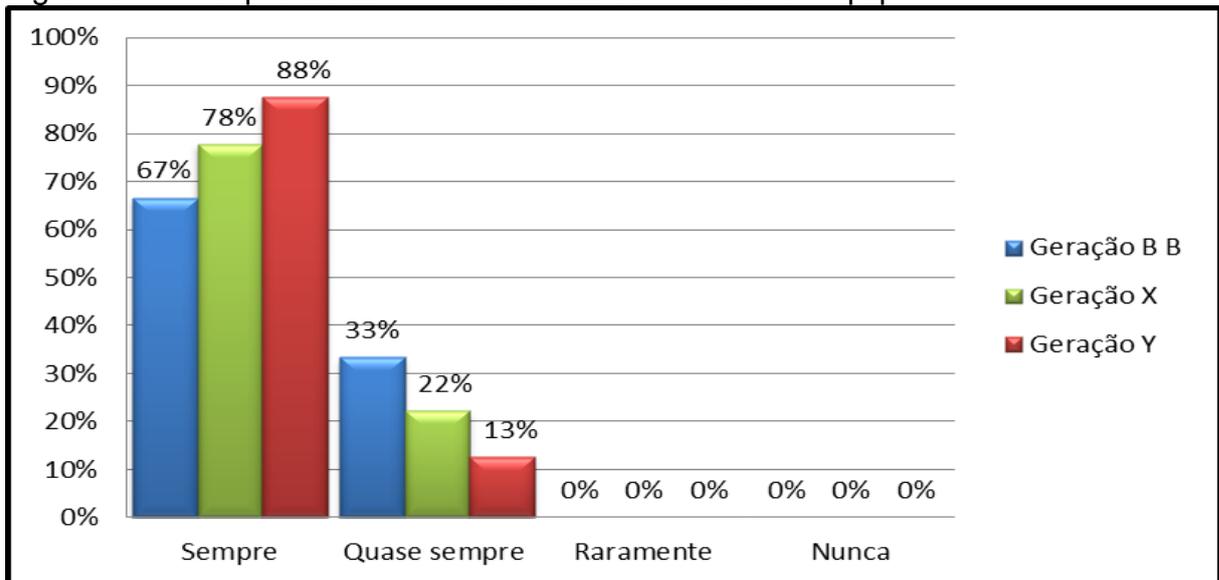
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 12, a geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) disseram que sempre envolvem seus liderados nas decisões de seu dia a dia e 33% (que corresponde a 1 líder) quase sempre. Na geração X 78% (que correspondem a 7 líderes) disseram que quase sempre envolvem seus liderados nas decisões de seu dia a dia e 22% (que correspondem a 2 líderes) sempre envolve seus liderados nas decisões do dia a dia. Na geração Y 50% (que correspondem a 4 líderes) sempre e quase sempre, envolve seus liderados nas decisões do dia a dia.

b) Conhecimento

Neste subtópico os líderes foram questionados se compartilham seus conhecimentos com sua equipe.

Figura 13 – Compartilham seus conhecimentos com sua equipe.



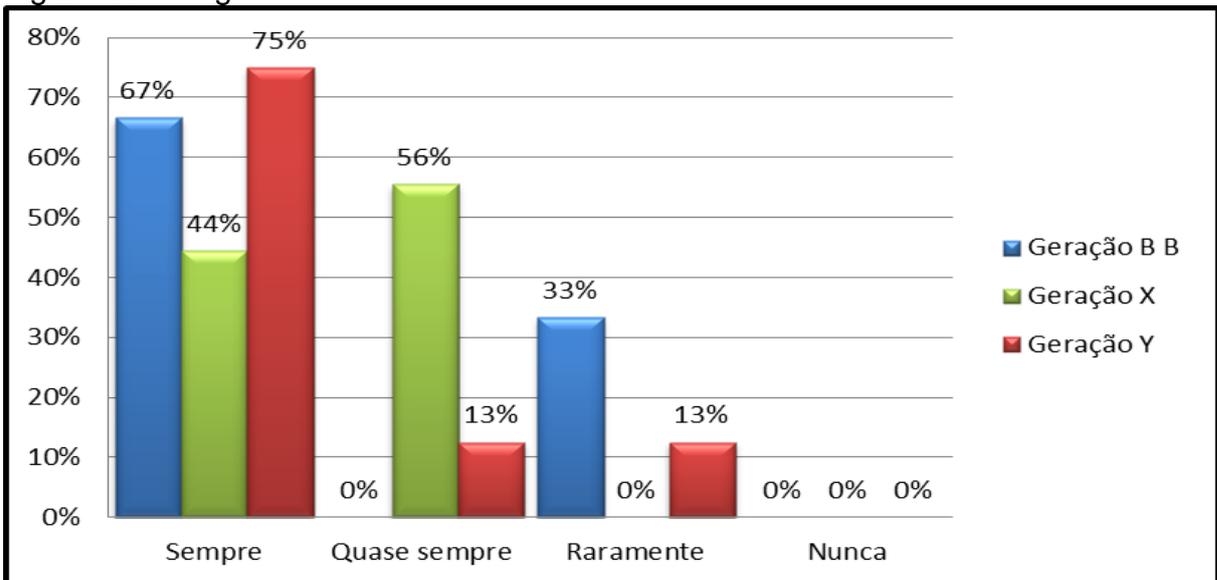
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 13, na geração Y, 88% (que correspondem a 7 líderes) disseram que sempre compartilham seus conhecimentos com sua equipe e 13% (que corresponde a 1 líder) quase sempre. Na Geração X, 78% (que correspondem a 7 líderes) sempre compartilham seus conhecimentos com sua equipe e 22% (que correspondem a 2 líderes) quase sempre. Na geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) disseram que sempre compartilham seus conhecimentos e 33% (que correspondem a 1 líder) quase sempre compartilha seus conhecimentos com sua equipe.

c) Sugestões

Neste subtópico os líderes foram questionados se compartilham seus conhecimentos com sua equipe.

Figura 14 – Sugestões



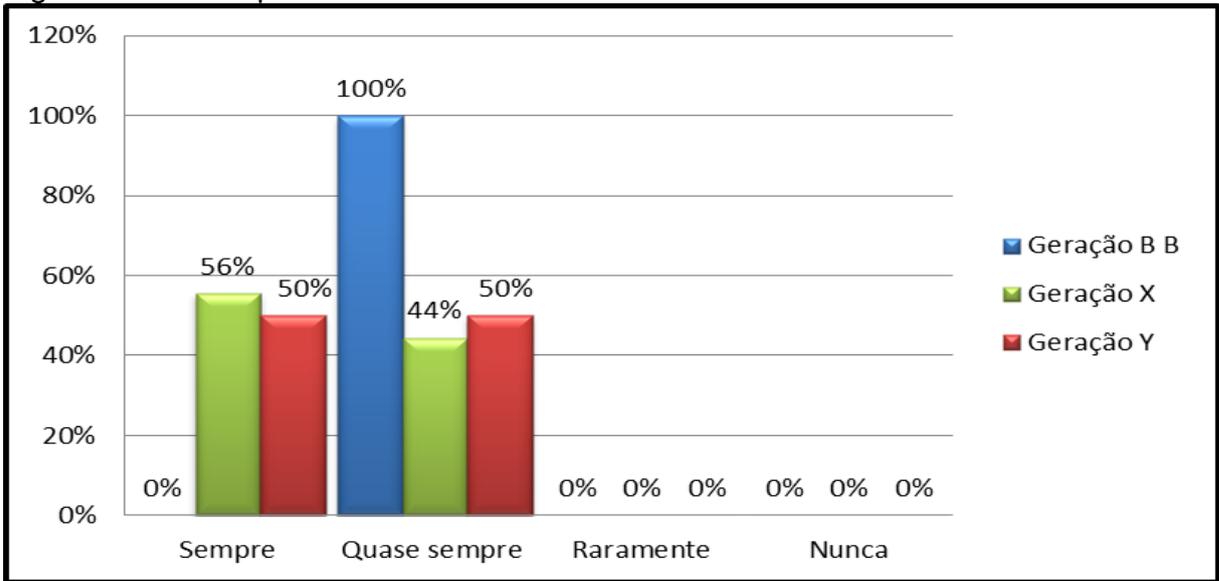
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 14, quando questionados sobre perguntar por sugestões ao passar alguma atividade, a geração Y 75% (que correspondem a 6 líderes) disseram que sempre perguntam por sugestões ao passar uma atividade e 13% (que corresponde a 1 líder) quase sempre ou raramente perguntam por sugestões ao passar uma atividade. Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) disseram que sempre perguntam por sugestões ao passar uma atividade e 33% (que correspondem a 1 líder) raramente. Na geração X, 59% (que correspondem a 10 líderes) disseram que sempre perguntam por sugestões ao passar uma atividade, 35% (que correspondem a 6 líderes) quase sempre e apenas 6% (que correspondem a 1 líderes) raramente pergunta por sugestões ao passar uma atividade.

d) Acompanhamento

Neste subtópico os líderes foram questionados se acompanham cuidadosamente suas equipes na realização de suas tarefas.

Figura 15 – Acompanhamento



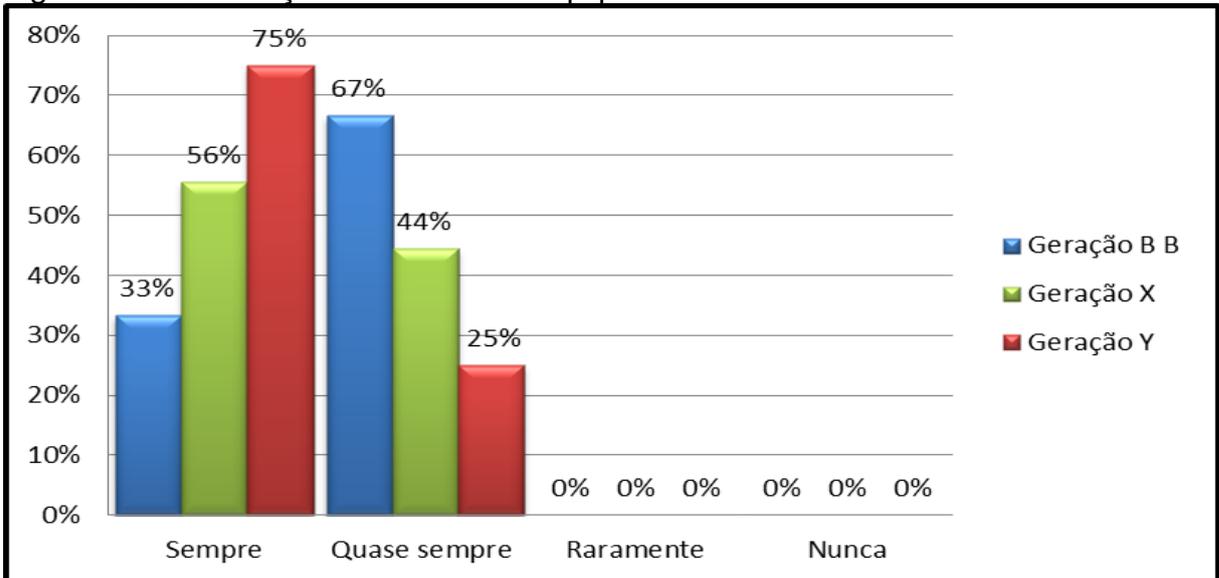
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 15, 100% dos líderes da geração Baby Boomers quase sempre acompanham as tarefas de sua equipe e na geração X 56% sempre acompanham e 44% quase sempre, já na geração Y 50% sempre e quase sempre.

e) Cobrança

Neste subtópico os líderes foram questionados com que frequência cobra um bom trabalho de sua equipe.

Figura 16 – Cobrança de trabalho da equipe.



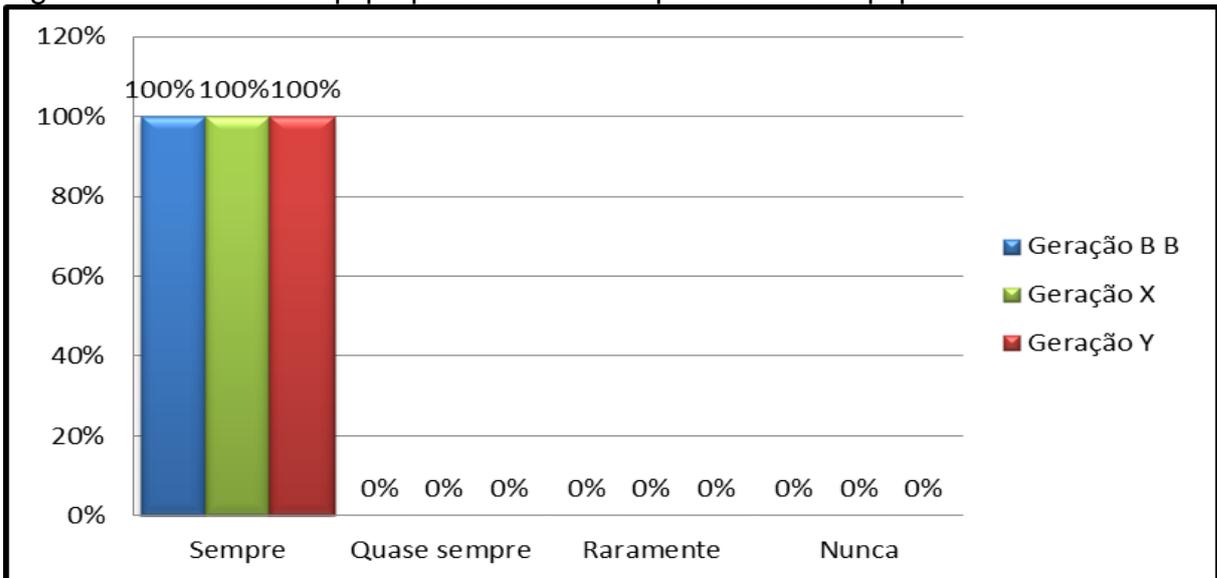
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 16, 75% (que correspondem a 6 líderes) sempre cobra um bom trabalho de sua equipe e 25% (que correspondem a 2 líderes) quase sempre, na geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) quase sempre cobra um bom trabalho de sua equipe e 33% (que correspondem a 1 líder) sempre cobra um bom trabalho. Na geração X, 56% (que correspondem a 5 líderes) sempre cobra um bom trabalho de sua equipe e 35% (que correspondem a 4 líderes) quase sempre.

f) Auxílio

Neste subtópico os líderes foram questionados se estão dispostos a ajudar a equipe a aumentar seu potencial.

Figura 17 – Auxilia a equipe para aumentar o potencial da equipe.



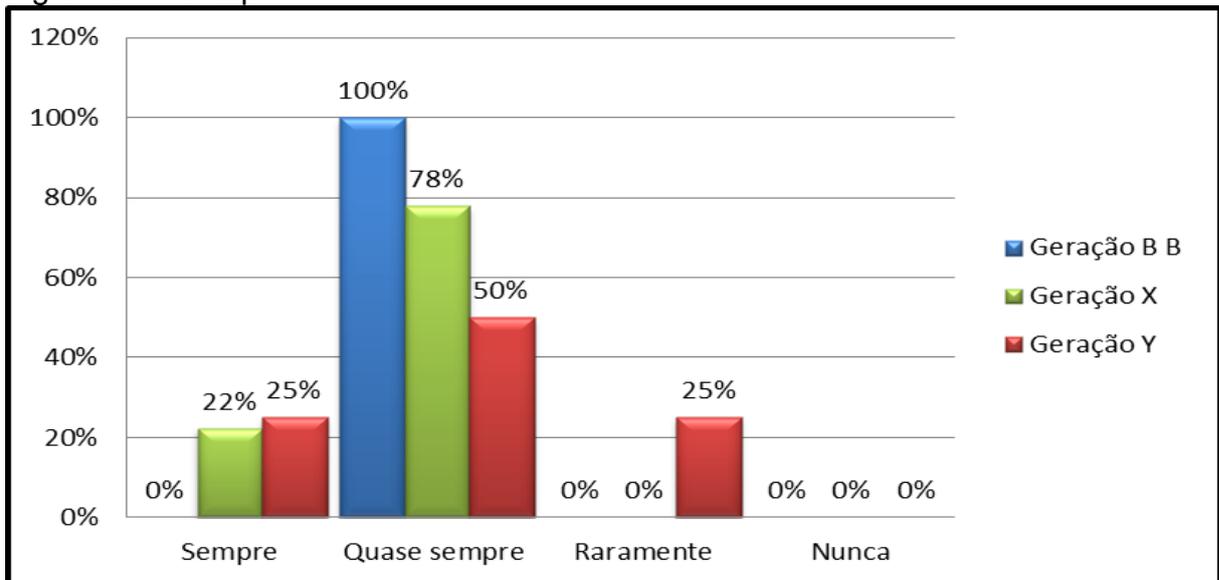
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

A Figura 17 mostra que todos os líderes da geração Baby Boomers, geração X e geração Y foram unânimes em afirmar que sempre estão dispostos a ajudar sua equipe a aumentar seus potenciais.

g) Tempo

Neste subtópico os líderes foram questionados, se esperam o tempo necessário para a realização de alguma atividade de seus liderados com paciência.

Figura 18 – Tempo



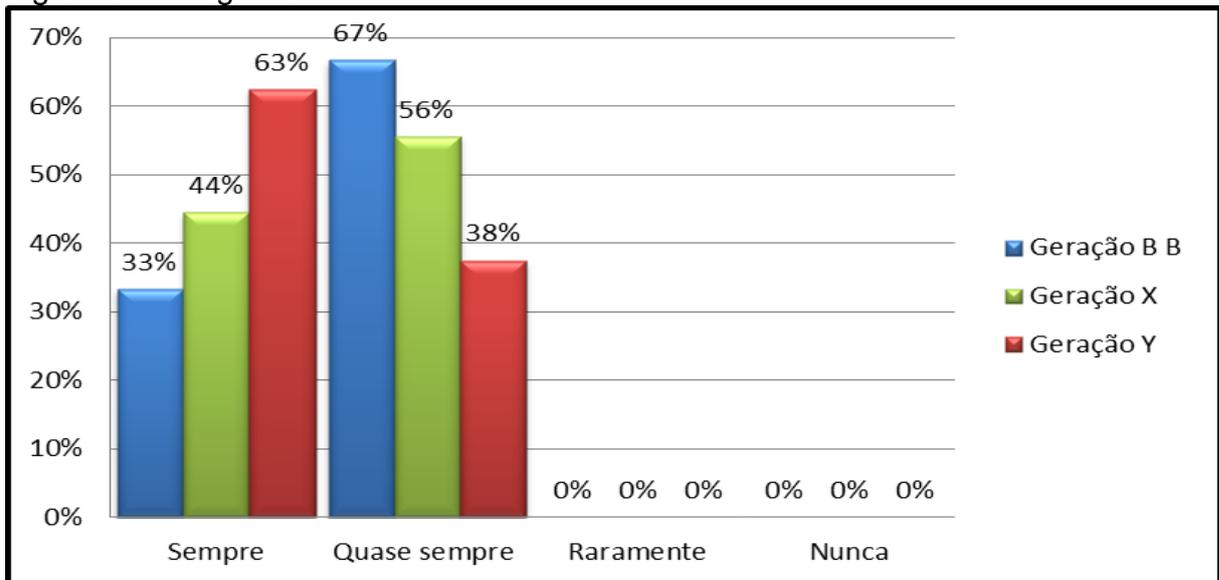
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

De acordo com a Figura 18, 100% (que correspondem a 3 líderes) da Geração Baby Boomers quase sempre esperam o tempo necessário para a realização das atividades de seus liderados, já na geração X, 78% (que correspondem a 7 líderes) quase sempre esperam o tempo necessário, 22% (que correspondem a 2 líderes) sempre, a geração Y, 50% (que correspondem a 4 líderes) quase sempre esperam o tempo necessário para a realização das atividades de seus liderados e 25% (que correspondem a 2 líderes) sempre ou raramente, esperam o tempo necessário para a realização das atividades de seus liderados

h) Tomada de decisão

Neste subtópico os líderes foram questionados, se considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante.

Figura 19 – Sugestão



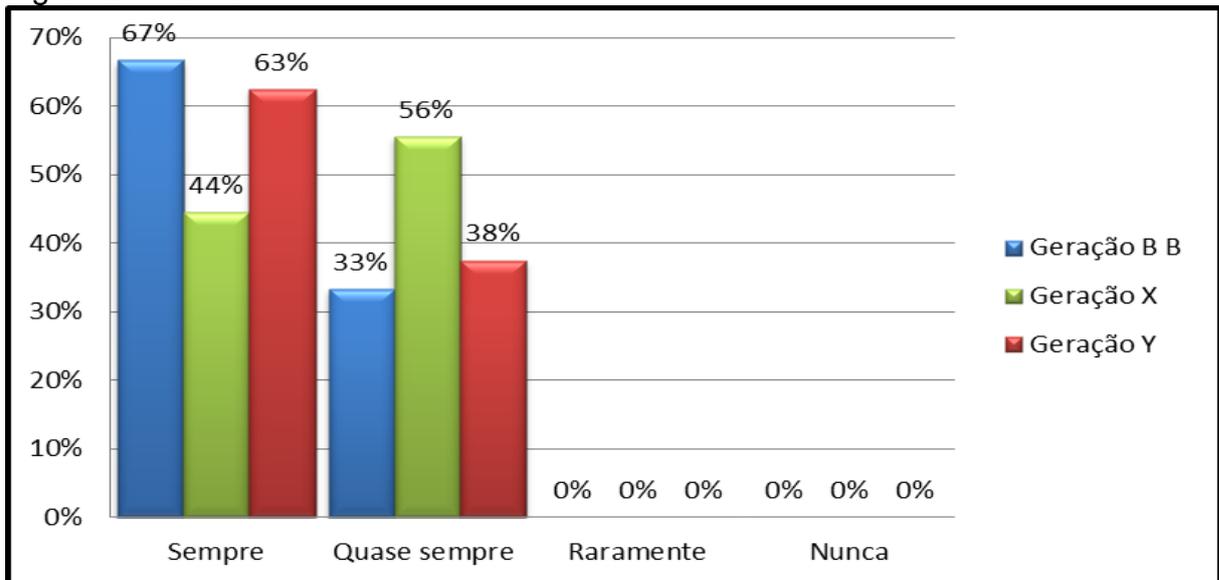
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 19, 67% (que correspondem a 2 Líderes) do Baby Boomers quase sempre, considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante, 33% (que correspondem a 1 Líder) sempre, na geração Y 63% (que correspondem a 5 Líderes) sempre, considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante e 38% (que correspondem a 3 Líderes) quase sempre, na geração X 56% (que correspondem a 5 Líderes) quase sempre, considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante e 44% (que correspondem a 4 Líderes) sempre, considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante.

i) Decisões

Neste subtópico os líderes foram questionados, se sempre tem a última palavra nas hora das decisões.

Figura 20 – Decisões



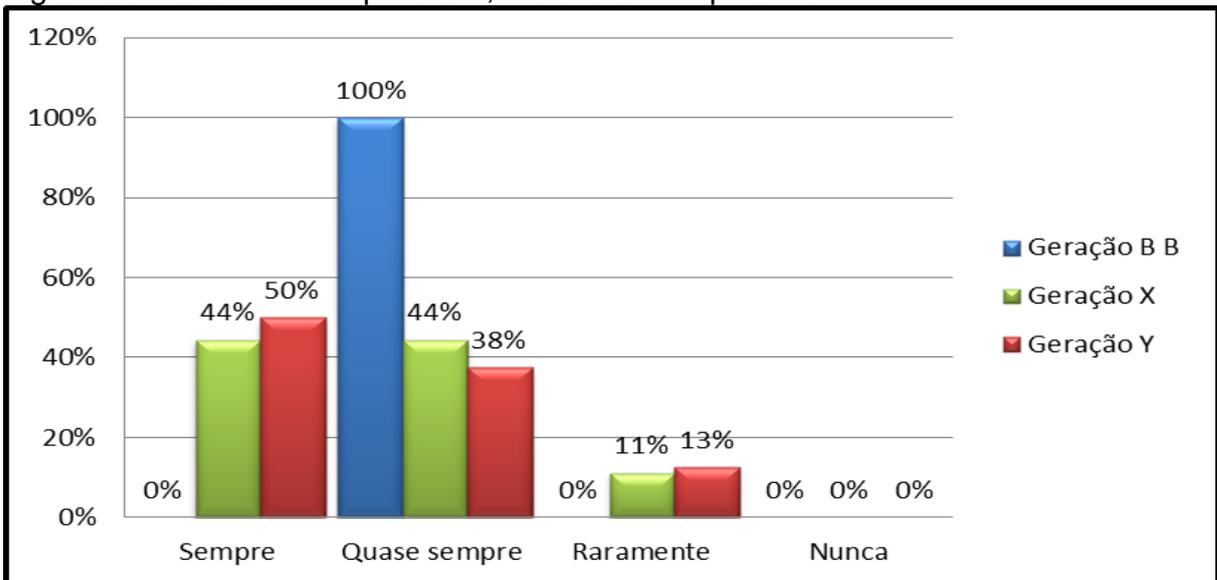
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 20, 67% (que correspondem a 2 líderes) da geração Baby Boomers sempre tem a última palavra nas decisões e 33% (que correspondem a 1 líder) quase sempre, na geração Y, 63% (que correspondem a 5 líderes) sempre tem a última palavra nas decisões e 38% (que correspondem a 3 líderes) quase sempre, já na geração X, 56% (que correspondem a 5 Líderes) quase sempre tem a última palavra nas decisões e 44% (que correspondem a 4 líderes) sempre tem a última palavra nas decisões.

j) Confiança

Neste subtópico os líderes foram questionados, se dizem a seus subordinados o que fazer, como fazer e quando. E com que frequência fazem isso.

Figura 21 – Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?



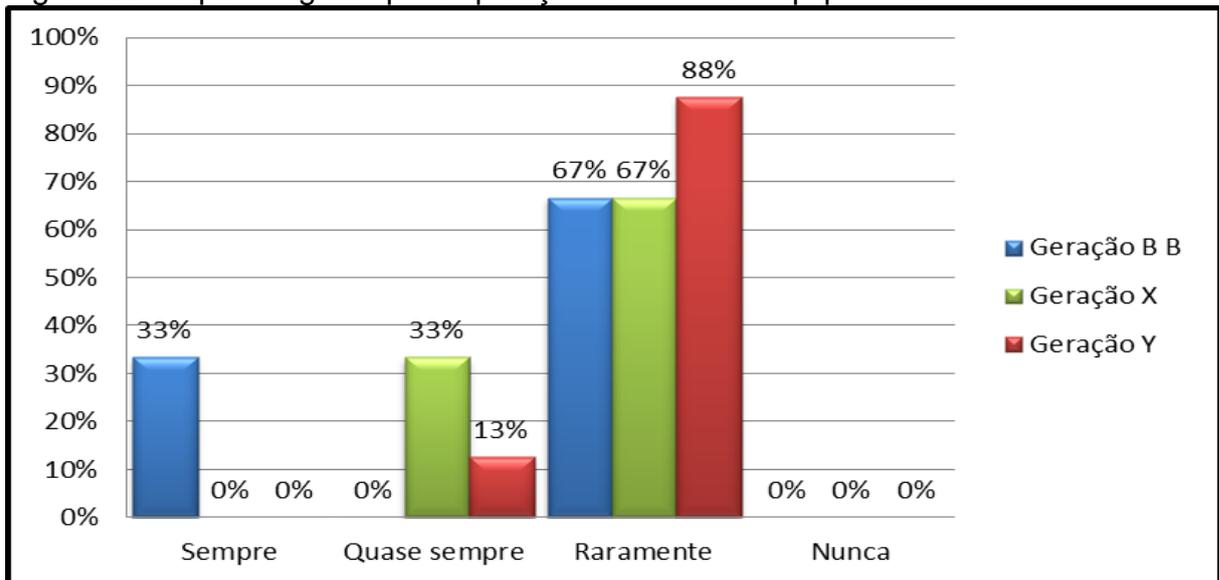
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 21, 100% dos Baby Boomers quase sempre dizem o que fazer, como fazer e quando fazer, na geração Y 50% (que correspondem a 4 líderes) sempre dizem o que fazer, como fazer e quando fazer, 38% (que correspondem a 3 líderes) quase sempre e 13% (que corresponde a 1 líder) raramente, na geração X 44% (que correspondem a 4 líderes) sempre e quase sempre, dizem o que fazer, como fazer e quando fazer e apenas 11% (que corresponde a 1 líder) raramente, dizem o que fazer, como fazer e quando fazer.

I) Punição

Neste subtópico os líderes foram questionados, se aplicam algum tipo de punição no caso de equipe cometer erros.

Figura 22 – Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?



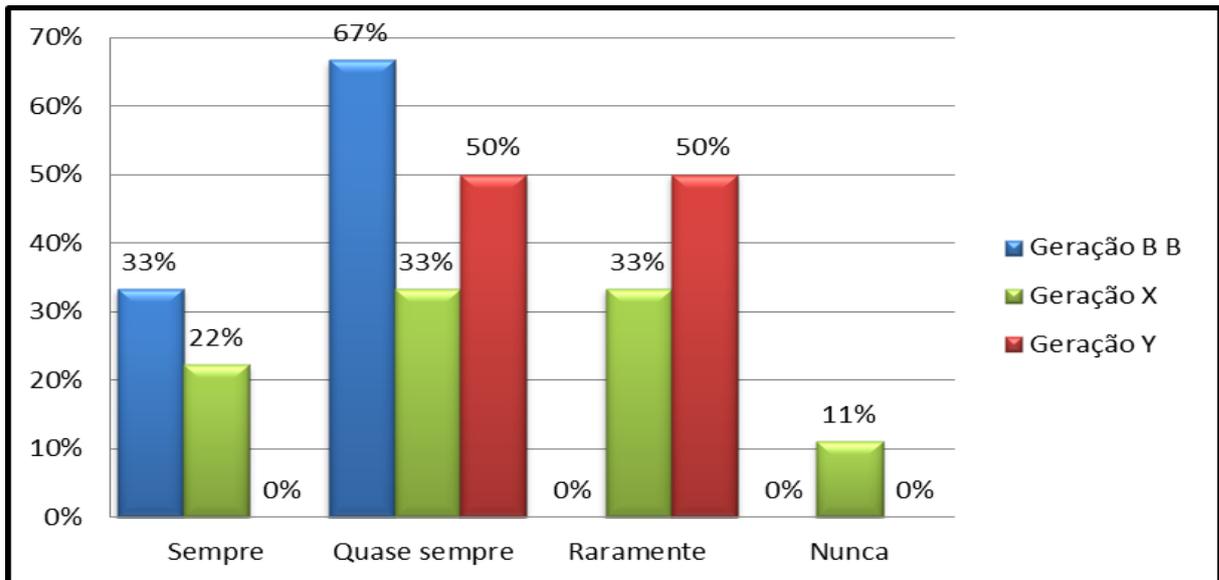
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 22, 88% (que correspondem a 7 líderes) da geração Y raramente aplicam punição para a equipe ao cometerem erros e 13% (que corresponde a 1 líder) quase sempre, já na geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) raramente aplicam punição para a equipe ao cometerem erros e 33% (que correspondem a 1 líder) sempre e na Geração X 67% (que correspondem a 6 líderes) raramente aplicam punição para a equipe ao cometerem erros e 33% (que correspondem a 3 líderes) quase sempre.

m) Pró-atividade

Neste subtópico os líderes foram questionados se permitem que a sua equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.

Figura 23 Pró-atividade



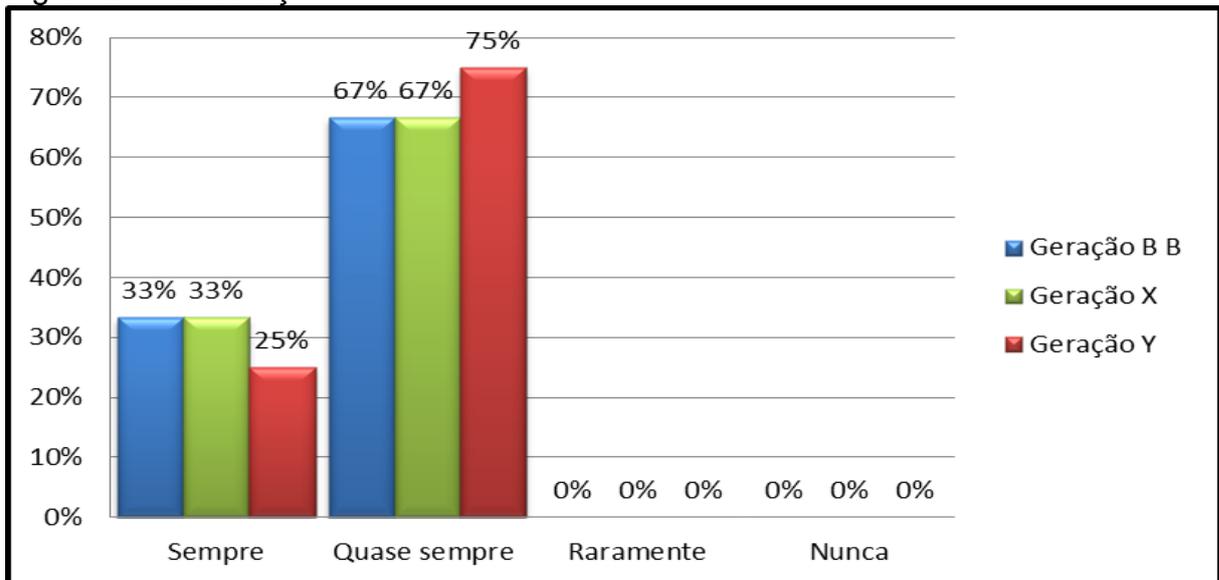
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 23, 67% (que correspondem a 2 líderes) da geração Baby Boomers quase sempre, permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho e 33% (que correspondem a 1 líder) sempre. Na geração X 33% (que correspondem a 3 líderes) quase sempre e raramente permitem que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho, 22% (que correspondem a 2 líderes) sempre e 11% (que corresponde a 1 líder) nunca, já na geração Y, 50% (que correspondem a 4 líderes) quase sempre e raramente, permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.

n) Mudanças

Neste subtópico os líderes foram questionados se aceitam mudanças propostas por sua equipe.

Figura 24 – Mudanças



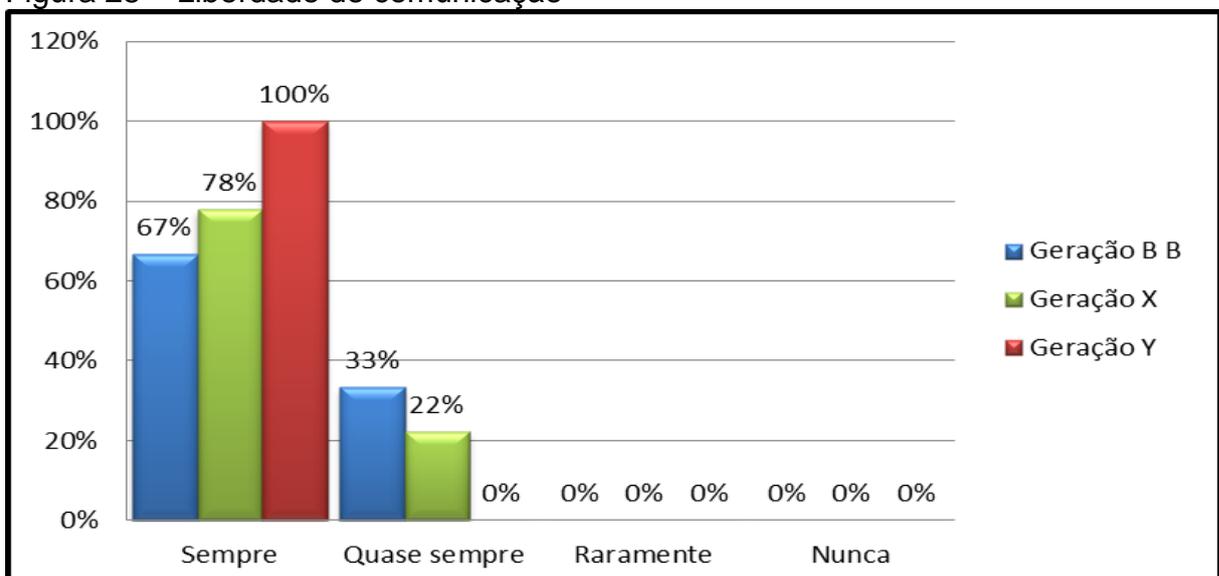
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 24, 75% (que correspondem a 6 líderes) da geração Y quase sempre, aceitam mudanças propostas por sua equipe e 25% sempre, na geração Baby Boomers e na geração X 67% afirmaram que quase sempre aceitam mudanças propostas por sua equipe e 33% sempre.

o) Liberdade de comunicação

Neste subtópico os líderes foram questionados, se eles sentiam abertura para conversar com sua equipe.

Figura 25 – Liberdade de comunicação



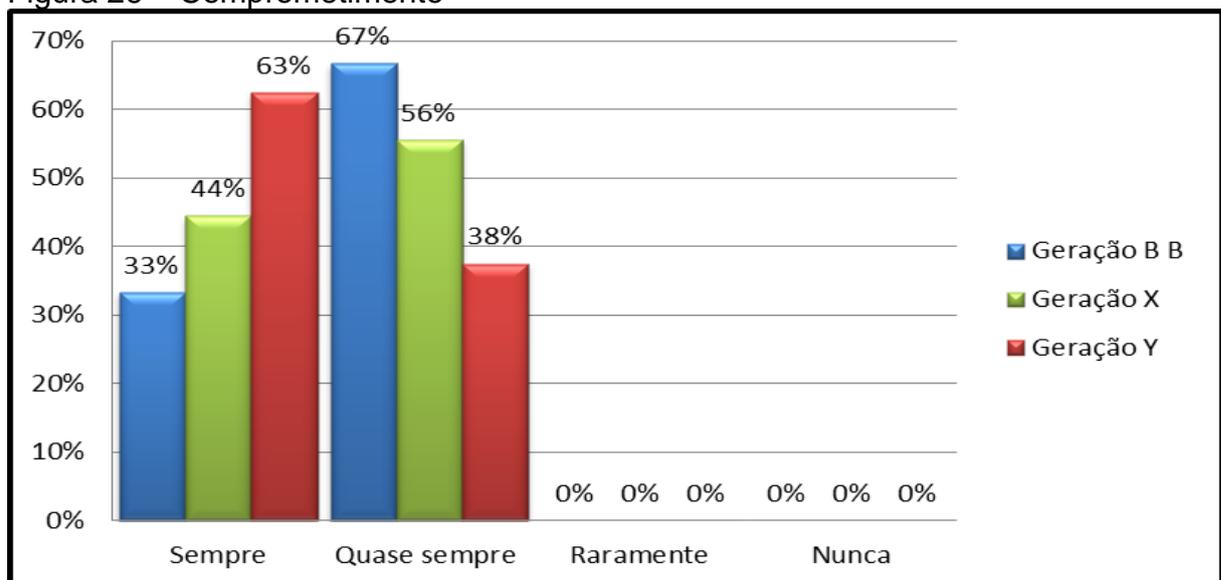
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 25, 100% dos líderes da geração Y, sempre sentem abertura para conversar com sua equipe, já na geração X 78% dos entrevistados (que correspondem a 7 líderes) sempre sentem abertura para conversar com sua equipe, e 22% (que correspondem a 2 líderes) quase sempre. Na geração Baby Boomers 67% (que correspondem a 2 líderes) sempre sentem abertura para conversar com sua equipe e 33% (que corresponde a 1 líder) quase sempre.

p) Comprometimento

Neste subtópico os líderes foram questionados se sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas na empresa.

Figura 26 – Comprometimento



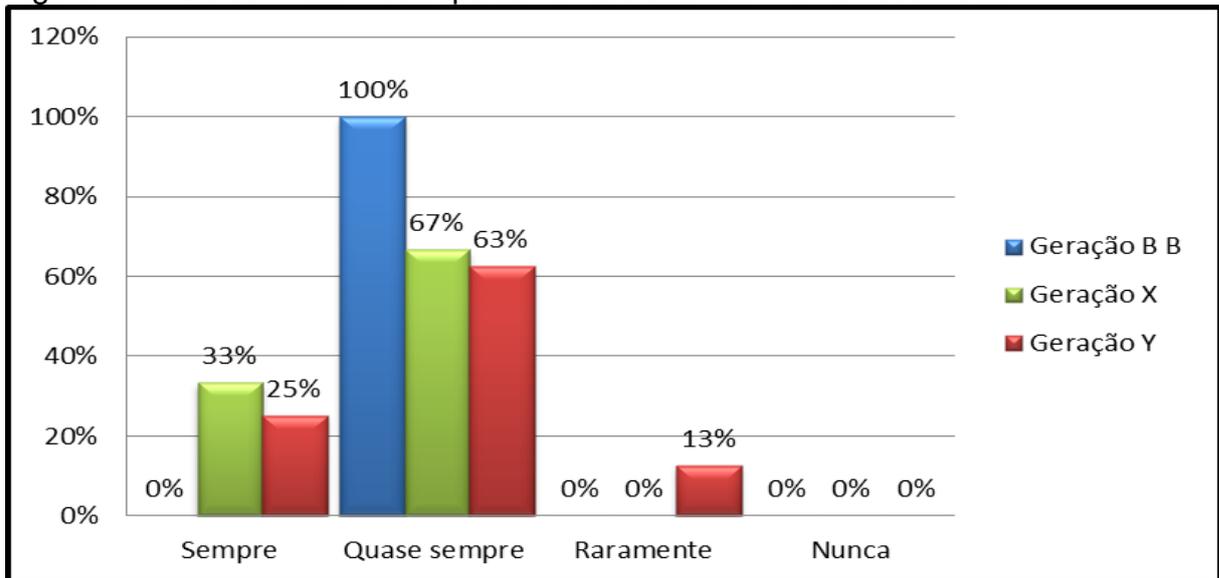
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 26, 67% (que correspondem a 2 líderes) da geração Baby Boomers quase sempre considera que sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas e 33% (que corresponde a 1 líder) sempre. Na geração Y 63% (que correspondem a 5 Líderes) sempre considera que sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas e 38% (que correspondem a 3 líderes) quase sempre e na geração X, 56% (que correspondem a 5 líderes) quase sempre considera que sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas e 44% (que correspondem a 4 líderes) sempre.

q) Conflito

Neste subtópico os líderes foram questionados, se os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos.

Figura 27 – Os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos?



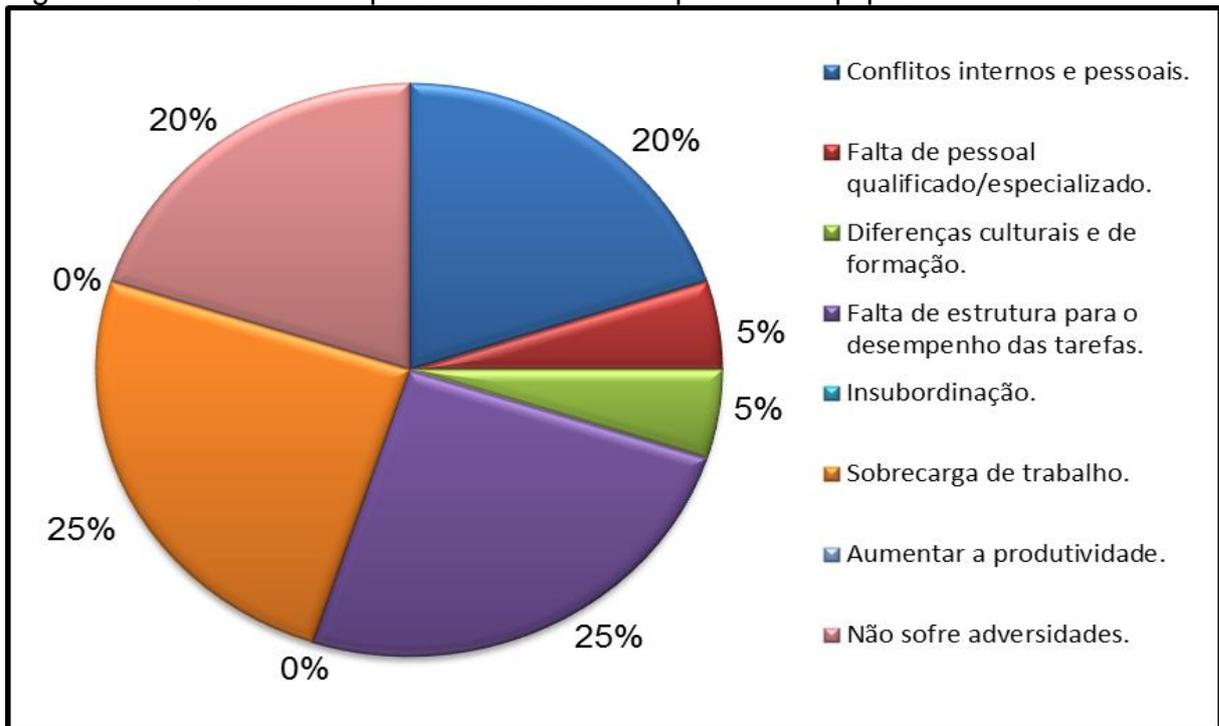
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 27, todos os entrevistados da geração Baby Boomers dizem que quase sempre os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos. Na geração X 67% (que correspondem a 6 líderes) que quase sempre os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos, 33% (que correspondem a 3 líderes) sempre. Na Geração Y, 63% (que correspondem a 5 líderes) quase sempre os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos, 25% (que correspondem a 2 líderes) sempre e 13% (que corresponde a 1 líder) raramente.

r) Desafios

Neste subtópico os líderes foram questionados sobre qual seria o maior problema enfrentado pela sua equipe.

Figura 28 – Qual o maior problema enfrentado pela sua equipe?



Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Conforme a Figura 28, 25% (que correspondem a 5 líderes) consideram a falta de estrutura para o desempenho das tarefas e sobrecarga de trabalho como sendo o maior problema enfrentado por sua equipe e 20% (que correspondem a 4 líderes) consideram os conflitos internos e pessoais e como sendo o maior problema enfrentado por sua equipe e 20% disseram que não sofrem adversidades em sua equipe, 5% (que corresponde a 1 líder) consideram a falta de pessoas qualificadas e especializadas e a diferença cultural e de formação como sendo o maior problema enfrentado por sua equipe.

4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar as diferenças nos perfis de liderança considerando os conceitos das gerações em uma empresa do setor carbonífero da cidade de Criciúma – SC.

Para isso foi aplicada a pesquisa de campo. A amostra foi 100% dos funcionários que exerciam algum cargo de liderança dentro da empresa em estudo.

Desta forma, a fim de facilitar o entendimento, a pesquisa foi dividida em dois momentos, no primeiro momento foi análise do perfil dos líderes, e no segundo momento a relação líderes e liderados.

Referente à idade dos líderes entrevistados, foi constatado que a maioria 40% dos líderes possui idade de 26 a 32 anos.

Quanto ao sexo dos líderes da empresa em estudo 95% são do sexo masculino.

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, foi constatado que a geração baby boomer possui apenas o ensino médio completo, já na geração X, 44% dos líderes tem apenas o ensino médio completo e na geração Y, 50% tem o ensino médio completo.

Em relação ao tempo de trabalho dos líderes na empresa, evidenciou-se que 33% da geração baby boomers trabalham de 1 a 5 anos de 5 a 10 e de 10 a 15 anos na empresa, já na geração X constatou-se que com 33% dos líderes trabalham na empresa de 5 a 10 anos e 10 a 15 anos.

Foi constatado que quanto a realização do trabalho, tanto a geração baby boomer quase sempre sente-se reconhecida pelo trabalho que realiza na geração X sempre e na geração Y quase sempre sente-se reconhecida pelo trabalho que realizam.

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, a geração baby boomer sempre se sente recompensada, já na geração X e Y quase sempre se sentem recompensados.

Foi constatado que quanto às tomadas de decisão, a geração baby boomer sempre envolve os seus liderados, já a geração X quase sempre envolve os seus liderados na tomada de decisão e a geração Y 50%, sempre e quase sempre.

Quanto ao compartilhamento de seus conhecimento, tanto a geração baby boomer como a geração X e geração Y sempre compartilham seus conhecimento com sua equipe.

Foi constatado que quanto ao compartilhamento de sugestões, tanto a geração baby boomer como a geração Y sempre estão abertos a compartilharem sugestões com sua equipe e a geração X quase sempre.

Referente ao acompanharem da atividade, a geração baby boomer quase sempre acompanham da atividades de sua equipe, já a geração X sempre

acompanham das atividades de sua equipe e a geração Y, 50%, sempre e quase sempre.

Foi constatado que quanto a cobrança de um bom trabalho, a geração baby boomer quase sempre cobra um bom trabalho de sua equipe, já a geração X e Y sempre cobra um bom trabalho de sua equipe.

Foi constatado que quanto a disposição para ajudar a sua equipe, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y sempre estão dispostos a ajudar sua equipe.

Quanto ao tempo para a realização de alguma atividade, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y quase sempre esperam o tempo necessário para a realização das atividades de seus liderados.

Referente às decisões, tanto a geração baby boomer como a geração Y sempre tem a última palavra nas decisões, já na geração X sempre tem a última palavra nas decisões.

Foi constatado que quanto confiança, a geração baby boomer quase sempre confia nos seus liderados, já a geração X sempre e quase sempre confia nos seus liderados e na geração Y sempre.

Quanto às punições, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y raramente aplicam punição para a equipe ao cometerem erros .

Foi constatado que quanto pró-atividade, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y quase sempre permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.

Referente às mudanças, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y quase sempre aceitam mudanças propostas por sua equipe.

Foi constatado que quanto à liberdade de comunicação, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y sempre dão liberdade de comunicação para sua equipe.

Quanto ao comprometimento, a geração baby boomer e geração X quase sempre considera que sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas, já a geração Y sempre considera que sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas.

Foi constatado que quanto aos conflitos, tanto a geração baby boomer como a geração X e Y quase sempre os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos.

Quanto aos conflitos, a geração baby boomer sempre envolve os seus liderados, já a geração X quase sempre envolve os seus liderados na tomada de decisão.

Referente aos desafios enfrentados, os líderes consideraram dois desafios como sendo os maiores, entre eles a falta de estrutura para o desempenho das tarefas e a sobrecarga de trabalho.

O quadro abaixo faz comparação dos resultados de cada geração.

Quadro 6 – Comparação das Gerações.

COMPARAÇÃO PERFIL DOS LÍDERES			
	GERAÇÃO BB	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Tempo de trabalho na empresa	1 a 15 anos	5 a 15 anos	5 a 10 anos
Escolaridade dos entrevistados	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Ensino médio completo
Realização no trabalho	Quase sempre	Sempre	Quase sempre
Benefícios concedidos aos líderes	Sempre	Quase sempre	Quase sempre
COMPARAÇÃO RELAÇÃO LÍDERES E LIDERADOS			
Tomadas de decisão	Sempre	Quase sempre	Sempre/Quase sempre
Conhecimento	Sempre	Sempre	Sempre
Sugestões	Sempre	Quase sempre	Sempre
Acompanhamento	Quase sempre	Sempre	Sempre/Quase sempre
Cobrança	Quase sempre	Sempre	Sempre
Auxílio	Sempre	Sempre	Sempre
Tempo	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Tomada de decisão	Quase sempre	Quase sempre	Sempre
Decisões	Sempre	Quase sempre	Sempre
Confiança	Quase sempre	Sempre/Quase sempre	Sempre
Punição	Raramente	Raramente	Raramente
Pró-atividade	Quase sempre	Quase sempre/Raramente	Quase sempre/Raramente
Mudanças	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre
Liberdade de comunicação	Sempre	Sempre	Sempre
Comprometimento	Quase sempre	Quase sempre	Sempre
Conflito	Quase sempre	Quase sempre	Quase sempre

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A geração Baby Boomers valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa na qual são leais. São também competitivos e usam isso para

conseguir o seu sucesso profissional (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009).

Essa geração demonstra mais motivação, otimismo e consideração pelo trabalho realizado e seus integrantes são inclinados ao trabalho em equipe. Muitos desses indivíduos desenvolveram suas carreiras por muito tempo em uma única empresa e preferem ser reconhecidos pela sua experiência à sua capacidade de inovação (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Oliveira (2009) afirma que as pessoas da geração X são egoístas e autossuficientes e foram pessoas que buscaram, por meio do trabalho duro, a realização dos desejos materiais e pessoais.

Essa geração acredita na estabilidade do emprego, deste modo tentam manter-se bem informados e instruídos para serem competentes, procuram sempre o desenvolvimento de suas habilidades para assim melhorarem a empregabilidade, conseguem lidar bem com problemas, preocupam-se mais com sua autonomia, por isso tem mais facilidade em trocar de emprego. Suas condições de trabalho não estão favoráveis, tentando buscar o equilíbrio entre carreira e vida pessoal (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009).

Na geração Y as pessoas são motivadas pelo desafio que tem de crescer rápido em sua carreira profissional tendo assim interesse de ascensão rápida, o que gera alta rotatividade nas empresas, pois esta geração não deseja estabilidade (OLIVEIRA, 2009).

Nesta geração, desenvolveu-se um grupo de novos trabalhadores que não tem medo de questionar seus superiores (autoridades), gostam de ser ouvidos e de sentirem que fazem a diferença. Seus interesses são manifestados indiferentes da hierarquia ou mesmo protocolo adequado (ERICKSON, 2011).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo apresentou as percepções dos líderes das Gerações Baby Boomers, X e Y de uma empresa carbonífera do município de Criciúma – SC, identificando as diferenças nos perfis de liderança a partir de uma pesquisa realizada na organização em questão. Foram analisados os aspectos de cada geração, buscando identificar o perfil dos líderes. Assim foi possível identificar os tipos de liderança de cada geração.

A relação entre os resultados encontrados possibilitou comparar as amostras envolvidas com o intuito de observar qual a diferença de percepção de indivíduos da Baby Boomers e da Geração X em relação ao tema proposto. Dessa forma, foi possível verificar quais os pontos fortes para cada grupo das gerações de líderes.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com todos os líderes de uma empresa carbonífera do município de Criciúma – SC, com aplicação de um questionário por meio de perguntas fechadas, procurando identificar o perfil e relações de líder e liderado.

Através deste questionário, constatou-se que a empresa entrevistada em sua maioria é composta por líderes do sexo masculino, escolaridade predominante, ensino médio completo e trabalham na empresa há menos de 15 anos.

No que se refere a realização do trabalho, todos os líderes sentem-se realizados ou quase realizados. Consideram os benefícios oferecidos pela empresa satisfatórios. Tendo como maior problema enfrentado por sua equipe no dia a dia de a falta de estrutura para o desenvolvimento de suas tarefas e a sobrecarga de trabalho.

Pode-se verificar com isso que os objetivos da pesquisa foram alcançados, como segue abaixo:

- **Caracterizar as gerações Baby Boomers, X e Y na empresa em estudo:** este objetivo foi atingido no primeiro momento da pesquisa de campo, através da aplicação do questionário;
- **Identificar o perfil dos líderes da empresa em estudo:** este objetivo foi alcançado na segunda parte da pesquisa, em que os líderes foram questionados sobre líderes e liderado.

- **Verificar o estilo de liderança dos colaboradores de cada geração:** este objetivo foi atingido também na segunda parte da pesquisa, onde o estudo verificou o estilo de liderança dos colaboradores de cada geração.

A pesquisa realizada contribui para o maior conhecimento a respeito da teoria das gerações, contribuindo especificamente com os estudos na área de gestão de pessoas.

O trabalho realizado representou uma situação específica, ou seja, realizado em uma única organização pode ter sido influenciado por características específicas dessa. Recomenda-se a realização de estudos, que reavaliem as variáveis pesquisadas, em outras organizações para possibilitar uma comparação entre os resultados obtidos em contextos distintos. Também questionar os liderados para fazer comparativos.

Em relação ao referencial teórico, pode-se dizer que ele foi limitado, uma vez que o estudo das gerações é considerado relativamente novo, não havendo um grande volume de produções a esse respeito.

Por fim conclui-se que as empresas precisam buscar uma gestão de pessoas dinâmica, onde seus líderes consigam lidar com as diversidades encontradas em cada geração.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. **Liderança e gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BERTERO, C.O. **Especial Liderança: O Administrador-líder**. 2007.

BRUNO FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

CAMPOS, Wagner. **As 10 dicas do perfil de um bom líder**. Disponível em: <http://www.trueconsultoria.com.br/artigos_show.php?id=106>. Acesso em: 18maio, 2014 .

CARVALHO, Karina M. Coqueiro. **Uma análise do clima organizacional em uma empresa varejista de móveis e eletros na cidade de picos** - PI. 2011. 99p. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos PI.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**.3.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**.7.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto.**Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Rodrigo. **A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. 178 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2013.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8.ed. rev. e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

DANIELA, Diniz. **Seja um líder completo**. São Paulo: Você S/A,2007.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

EDUARDO, Luiz. **Práticas da Liderança: Um contraste entre Geração X e Geração Y**. 41 f. Monografia -Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2011.

ENIO, Resende. **As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências.** Disponível

em: <<http://books.google.com.br/books?id=4eAzx2Yr76EC&pg=PA118&dq=gera%C3%A7%C3%A3o+X&hl=pt>

[BR&sa=X&ei=U3gZVLjkl8qfggS38oC4Aw&ved=0CCUQ6AEwAjgK#v=onepage&q=gera%C3%A7%C3%A3o%20X&f=false](http://books.google.com.br/books?id=4eAzx2Yr76EC&pg=PA118&dq=gera%C3%A7%C3%A3o+X&hl=pt)> Acesso em: 18maio, 2014 .

ERICKSON, T. **E agora Geração x? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais.** 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FREITAS, M. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional.** México: Diana, 1991.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração.** São Paulo: Ática, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1984.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

GOLDHABER, Gerald M. **Qué es la comunicación organizacional?:** Comunicación organizacional. México: Diana, 1991.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LAFUENTE, F.; SMITH, W.S.; ALONSO, V.; KENNEDY, M. M. **Dossiê Choque de Gerações.** São Paulo: HSM Management, 2009.

LEVEK, A. R. H. C. MALSCHITZKY, N. Liderança. Gestão do Capital Humano.2003. FAE Business School, Gazeta do Povo. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf. Acesso em: 17 outubro, 2014.

LOMBARDIA, Pílar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. **Políticas para dirigir a losnuevosprofesionales: motivaciones y valores de lageneración Y.** Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MARIA, Célia Pontes. **O novo papel da liderança nas organizações**. 60 f. Especialização - Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, 2008.

MELLO, Alice Maria Garcia de. **Valores Pessoais e Organizacionais: uma análise sob a perspectiva geracional**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2011.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PETRI, P. H **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

NASSAR, Paulo. **História e Cultura Organizacional** – In Revista Comunicação Empresarial, nº 36, 2000.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? – faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PAULO, Marco. **As Gerações Boomer, Baby Boomer, X, Y, Z**. Disponível em: <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>>. Acesso em: 17outubro, 2014.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2002.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da Iniciação Científica as TCC uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2010.

PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 28 outubro, 2014.

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**: trab. : Francisco G Heideman, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SERRANO, D. P. **Geração X, Geração Y, Geração Z.** Portal do marketing, 2010. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geraçao_X_Geraçao_Y_Geraçao_Z.htm. Acesso em: 20 out. 2014.

SOUZA, Edela L.P. **Clima e Cultura Organizacional:** Como se manifestam e como se planejam. Porto Alegre (1978).

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium.** JournalofOrganizationalBehavior, v. 23, 2002.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo... Tradução de: Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir, 2010. Tradução de Grownup digital: howthe net generationischangingyour world.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

WESTERMAN, James W.; YAMAMURA, Jeanne. H. **Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes.**CareerDevelopmentInternationa, 2007.

WILLETTS, David, **The Pinch:** How the Baby Boomers Took their Children's Future and How They Can Give it Back, Atlantic, 2010.

WOOD JR. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Prezado(a) entrevistado (a), para sistematização do Trabalho de Conclusão de Curso no curso de Administração de Empresas na UNESC, preciso de sua colaboração para responder o presente questionário, que dará subsídios para a conclusão da pesquisa, que tem como tema:

“As diferenças nos perfis de liderança considerando os conceitos das Gerações em uma empresa do Setor Carbonífero da Cidade de Criciúma - SC.”

Este estudo tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, peço que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será fundamental para os resultados desta pesquisa.

Acadêmico: **Jonas da Silva Matos**

1) Perfil do entrevistado:

Qual a sua idade?

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 32 anos
- Entre 33 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 49 anos
- Mais de 50 anos

2) Sexo:

Feminino Masculino

3) Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós graduação

4) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- De 5 anos a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

5) Sinto-me recompensado pelo trabalho que realizo nesta empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

6) Os benefícios oferecidos pela empresa correspondem a minha necessidade?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

7) Sobre a sua equipe:

1. Você envolve seus liderados nas decisões do dia a dia?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
2. Você compartilha seus conhecimentos com a sua equipe?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
3. Ao passar uma atividade, você pergunta se alguém tem sugestões?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
4. Você acompanha cuidadosamente a equipe na realização de tarefas?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
5. Você cobra com que frequência a realização de um bom trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
6. Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
7. Você espera o tempo necessário para a realização de alguma atividade, com paciência?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
8. Considera as sugestões da equipe ao tomar alguma decisão importante?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
9. Tem a última palavra nas decisões?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
10. Diz a eles o que fazer, como fazer e quando? Com que frequência?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
11. Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
12. Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
13. Aceita mudanças propostas por sua equipe?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
14. Você sente abertura para conversar com sua equipe?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
15. Sua equipe tem comprometimento com as metas traçadas?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
16. Os conflitos intradepartamentais são facilmente resolvidos?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

8) Qual o maior problema enfrentado pela sua equipe? (Somente uma alternativa)

- () Conflitos internos e pessoais.
- () Falta de pessoal qualificado/especializado.
- () Diferenças culturais e de formação.
- () Falta de estrutura para o desempenho das tarefas.
- () Insubordinação.
- () Sobrecarga de trabalho.
- () Aumentar a produtividade.
- () Não sofre adversidades.

Outro. Qual? _____

Obrigado pela atenção!