



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Departamento de Administração - DA

LIDERANÇA X GERAÇÃO: INTERAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

RAISA GABRIELA SILVA FIGUEIREDO

João Pessoa
Novembro - 2016

RAISA GABRIELA SILVA FIGUEIREDO

LIDERANÇA X GERAÇÃO: INTERAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba/UEPB, como requisito para elaboração do trabalho de conclusão de curso.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante

Coordenadora do Curso: Prof. Nadja Valéria

João Pessoa
Novembro- 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F4751 Figueiredo, Raisa Gabriela Silva.

Liderança x geração: interação em uma organização pública /
Raisa Gabriela Silva Figueiredo. – João Pessoa, 2016.

53f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)
– UFPB/CCSA.

1. Liderança – organização pública. 2. Estudo das gerações. 3.
Guarda Civil Municipal (GCM). I. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Folha de aprovação

RAISA GABRIELA SILVA FIGUEIREDO

**LIDERANÇA X GERAÇÃO: SUA INTERAÇÃO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso aprovado em ____ de _____ de 2016

Banca examinadora

Prof. Dr.
Orientador

Prof. Dr.
Examinador

Dedico esta monografia a minha mãe, que sempre me incentivou e nunca mediu esforços para investir nos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por se fazer presente em todos os momentos de minha vida, dando-me sabedoria para enfrentar as adversidades postas nessa caminhada acadêmica e encorajamento para nunca desistir de ir até o fim do curso;

Aos meus pais, Maria Ronise e Rudney, que me darem força e incentivo não somente durante o curso, mas também durante toda a vida. Sem o apoio deles, nada disso seria possível;

Ao meu querido namorado, Breno, por todo o esforço e incentivo, por ter aguentado inúmeras vezes cancelar nossos programas de fim de semana em prol do término deste trabalho;

Aos professores e funcionários da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que contribuíram para que meu conhecimento fosse ampliado e aprimorado a cada semestre;

Agradeço, especialmente, ao meu querido orientador, Dr. Carlos Eduardo Cavalcante, por haver tido tanta boa vontade e paciência em me orientar, sempre preocupado com a perfeição do trabalho e disposto a ajudar em qualquer dificuldade. Agradeço-lhe, principalmente, por sua disponibilidade;

Enfim, a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a conclusão dessa etapa tão importante e que não puderam ser citados aqui por alguma razão, muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho teve como sujeito a Guarda Civil Municipal - GCM - da cidade de João Pessoa, onde atua há mais de 25 anos. Foi realizado com 167 guardas que trabalham nas diversas áreas em postos de João Pessoa, e seu objetivo principal foi de avaliar o papel do líder na organização e como ele deve geri-la com diferentes gerações. O questionário empregado foi adaptado de Cardoso, Santos e Figueiredo (2002), por meio do qual foi possível saber como o líder está dentro da organização, como as gerações se sentem em relação a ele e à organização. Todos os dados foram coletados mediante aplicação de questionário, no período de julho a setembro de 2016, nos diversos postos de trabalho da Guarda Civil Municipal, no Grupo Operacional-GOP, na integração, no setor administrativo, no posto da Prefeitura de João Pessoa, no posto do Paço Municipal, na bica, em alguns PSFs, na base da Guarda Municipal, nas rondas feitas nas escolas e nas praças, na ciclo patrulha, na Estação Ciência e no CIOP. Na análise dos dados, empregaram-se estatísticas descritivas (frequências, porcentagens, médias, desvio-padrão e coeficiente de variação). Quanto aos resultados mais significativos alcançados, predominou uma liderança que encorajeos liderados, que o líder seja mais carismático e democrático. Em contrapartida, a Geração Baby Boomers foi a que apresentou uma média mais baixa em todas as questões, o que indica que é a geração que está mais insatisfeita com os aspectos de liderança e da organização. Isso pode ser explicado porque, nos últimos três anos, a Guarda Civil Municipal vem sofrendo diversas mudanças, principalmente com a entrada de um grande número de Geração X e Y na organização. Tais gerações, principalmente a X, não existia na organização, o que foi um grande choque e trouxe diversas mudanças.

Palavras-chaves: Liderança – organização pública. Estudo das gerações. Guarda Civil Municipal (GCM).

ABSTRACT

This work was subject to Municipal Civil Guard - GCM of the city of Joao Pessoa that has been operating for over 25 years. This study was conducted with 167 guards who work in several areas in John People jobs and aimed to evaluate the leader's role in and how it should manage an organization with different generations. This questionnaire was adapted from an article Cardoso, Santos e Figueiredo (2002), which made it possible to identify the leader within the organization, as the generations are in relation to this and how they feel about the organization. All data were collected by questionnaire in visits in the period from July to September 2016 in different Civil Guard jobs Municipal in operating-GOP Group, integration, administrative sector, since the João Pessoa City Hall, Palace of the post Municipal, pecks, some PSF, base school round, round the squares, patrol cycle, science station, CIOP. In the data analysis, descriptive statistics were used (frequencies, percentages, means, standard deviation and coefficient of variation). As the most significant results achieved, there is a predominance of a leadership that will encourage a more charismatic and democratic leader. In contrast, Generation Baby Boomers that had a lower average in all matters, which indicates that it is the generation that is more dissatisfied with aspects of leadership and organization. This fact can be explained by the fact that the Municipal Civil Guard in the last three years has undergone several changes, mainly by the entry of a large number of X and Generation Y in the organization. Such generations, especially the X did not exist in the organization, which was a shock and brought several changes.

Keywords: Liderança – organização pública. Estudo das gerações. Guarda Civil Municipal (GCM).

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Faixa etária.....	31
Gráfico 2: Tempo de serviço.....	31
Gráfico 3: Local de trabalho.....	33
Gráfico 4: O que a chefia espera do setor de trabalho.....	34
Gráfico 5: Como a liderança procura entender os aspectos considerados importantes para a organização.....	35
Gráfico 6: Meus líderes são fontes de exemplo dos valores da organização?.....	37
Gráfico 7: Minha organização busca identificar, entre seus colaboradores, os líderes do futuro.....	38
Gráfico 8: Os líderes da minha organização dedicam esforços para identificar novas oportunidades de crescimento na organização?.....	39
Gráfico 9: As atividades relacionadas à liderança da minha organização vêm melhorando continuamente nos últimos anos?	40
Gráfico 10: Minha organização tem elevados níveis de qualidade e excelência?....	41
Gráfico 11: Minha organização representa um referencial de qualidade e excelência entre as organizações da mesma área de atuação?.....	42
Gráfico 12: Os níveis de qualidade e excelência de minha organização vêm melhorando continuamente ao longo dos últimos anos?	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos grupos geracionais.....	18
Quadro 2: Valores e preferências profissionais das gerações.	19
Quadro 3: Análise das características.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ESTUDO DAS GERAÇÕES	15
2.1.1 A geração baby boomer	16
2.1.2 A geração X	16
2.1.3 A geração Y	17
2.1.4 As diferenças e as similaridades entre as gerações baby boomer, X e Y	18
2.2 LIDERANÇA.....	21
2.2.1 Conceitos de liderança	22
2.2.2 Desenvolvimento das teorias sobre liderança	22
2.2.3 Estilos de liderança	24
2.2.4 O papel do líder e sua importância na organização	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 TIPO DE ESTUDO	28
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	29
3.3 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS	30
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	30
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE	53
APÊNDICE A: Questionário	53

1INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Motivar, gerir e liderar uma equipe sempre foi algo complexo e desafiador. Cada vez mais, as organizações estão procurando fazer cursos e treinamento, para se aperfeiçoar e fazer que os seus profissionais se tornem excelentes líderes. Segundo Chiavenato (2004, p. 446), "a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes [...]". Já Robbins (2008, p. 137) define a liderança "como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo".

O líder tem que ter a capacidade de influenciar grupos de pessoas para que elas façam o que a organização necessita. Antigamente, o papel do líder era considerado como sinônimo de poder, de chefia, mas, com o passar do tempo, percebeu-se que, dentro de uma organização, existem pessoas que são dotadas de sentimentos, necessidades e que precisam ser motivadas por alguém que se importe com elas e com suas necessidades. Então, vemos que o líder não é somente um chefe ou alguém que dá ordens e tem poder, mas uma pessoa que é um exemplo, que se importa com as outras, que as motiva e que contribui para que sejam produtivas, com o intuito de prosperar dentro da organização.

Segundo Oliveira (2006, p. 27), "do líder são cobradas determinadas atitudes para lidar com valores básicos e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido". Portanto, o líder precisa trabalhar e gerenciar diferentes grupos e gerações e as mudanças de comportamento, em um mundo que está em constante transformação, e saber o que motiva as gerações X, Y e Z e quais são suas habilidades e necessidades. Contudo, isso começou a partir das transformações trazidas pela abertura do mercado, no Brasil, durante a década de 90.

A Geração Baby Boomer tem como principal característica trabalhar com foco no curto prazo. Tulgan (2006) destaca que o termo em inglês "Baby Boomer" é traduzido em português como "explosão de bebês" um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos, no final da Segunda Guerra, cuja principal característica é de trabalhar com foco no curto prazo. Logo, por serem independentes, acreditam num

mundo altamente competitivo.

De acordo com Weingarten (2011, p.130), hoje em dia, “essas pessoas estão ocupando importantes cargos de liderança nas organizações. Os Baby Boomers são tendenciosos ao controle e comando nas empresas onde atuam”. Por exercerem funções de chefia e, muitas vezes, em nível estratégico, chocam-se diretamente contra as gerações mais jovens, no que diz respeito aos seus ideais, o que ocasiona um contraste de comportamentos e de valores considerável.

Depois dela, surgiu a Geração X (da qual fazem parte os nascidos entre 1960 e 1979), que são os filhos dos Baby Boomerse usam a tecnologia. Apesar disso, é considerada uma geração que ainda resiste a tudo o que é novo, tem medo de perder seus empregos para pessoas com idade inferior à sua, tem mais energia e habilidades tecnológicas e, não raras vezes, compete no trabalho por cargo, por posições e status. Já a chamada Geração Y, sucessora da Geração X, é a dos nascidos em 1980 a 2000. É mais inovadora, tem mais habilidade com tecnologia, é criativa e consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo.

De acordo com Fuhmeiter (2011), a geração "Y" é a maior protagonista do cenário atual. Para fundamentar sua afirmação, o autor listou as principais características dessa geração: no trabalho, a geração Y envolve um grupo de pessoas mais preocupadas com as próprias carreiras do que com a organização; são impacientes para esperar por oportunidades e promoções e tendem a misturar a vida pessoal com a profissional (por exemplo, trabalhando em casa ou socializando com colegas de trabalho); são acostumadas com a comunicação instantânea e conectam-se com as pessoas das mais variadas formas: por meio de SMS, Twitter, Blogs e redes sociais; ficam à vontade no que diz respeito á globalização e ao maior fluxo de informações; atualizam-se constantemente com as novas tecnologias; preferem aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa, e gostam de utilizar tecnologia para aprender; questionam constantemente, não confiam nas instituições tradicionais de poder, têm foco no sucesso pessoal perspectiva de carreira de curto prazo; esperam trabalhar a qualquer hora, em qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidades; valorizam a autonomia e o otimismo; gostam de trabalhar em equipe; esperam obter resultados rapidamente e desejam saber constantemente como as pessoas avaliam suas ações.

Devido à constante mudança na sociedade, com diferentes gerações, em um

mesmo ambiente de trabalho, esta pesquisa se propõe a investigar o seguinte questionamento: Como o líder deve administrar uma organização com diferentes gerações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar as práticas de liderança por meio da percepção dos Guardas Municipais da cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil de cada geração;
- Estudar o estilo da liderança presente;
- Conhecer a percepção da satisfação das gerações com a organização;
- Verificar a satisfação das diversas gerações com a liderança.

1.3 JUSTIFICATIVA

O papel do líder é fundamental nas constantes mudanças organizacionais e nos diferentes tipos de gerações, em um mundo muito competitivo, onde, cada vez mais, precisamos saber como motivar as pessoas, como trabalhar diferentes gerações, como produzir mais e atingir as metas organizacionais. Gonçalves (2006), em seu artigo sobre liderança, diz que “os líderes do amanhã farão muitas coisas diferentes e de maneira incomuns das que fazem nos dias de hoje”. Isso mostra a constante mudança na forma de liderar as pessoas e a influência que o líder exerce dentro da organização, o que é sobremaneira importante nos dias de hoje, porquanto irá contribuir para a formação dos futuros líderes.

Progressivamente, o mundo competitivo exige mais desenvoltura dos líderes, porque as gerações estão evoluindo, e o mundo organizacional está em mutação. Isso requer deles mais criatividade, motivação, dedicação e que estejam sempre bem informados e dominem as tecnologias.

A forma de as organizações trabalharem também mudou bastante. Antigamente as pessoas trabalhavam de forma individual, isoladas. Hoje vemos que

cada uma faz um pouco de tudo. Assim, existe muito trabalho em equipe, a geração X trabalha junto com a Y e contrata a geração Z, incrementando seus valores e personalidades e as formas dinâmicas de trabalhar. Isso, muitas vezes, gera conflito e desmotivação dos colaboradores na organização e causa tensão no clima organizacional.

Sabe-se que o líder tem o desafio de fazer com que essas pessoas sejam produtivas e que trabalhem de forma positiva apesar das diferenças dos grupos. Ele precisa incentivar e verificar a necessidade de cada um, como refere Douglas McGregor (*apud* GIL, 2001, p. 206): “O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis”.

Diante desse cenário, a justificativa deste artigo baseia-se na necessidade de o líder motivar e gerir diferentes gerações, em um ambiente organizacional, nas gerações X, Y e Z, visto que a liderança é de grande importância para uma organização ser eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Falar sobre gerações é mais difícil do que se possa imaginar, sobretudo neste mundo tão competitivo, com tantas gerações em uma mesma organização, de diferentes idades, culturas, histórias, opiniões e princípios, em que tudo gira em torno da tecnologia, as coisas mudam rapidamente, e as organizações estão cada vez mais exigentes. Devido às mudanças repentinas, não basta sermos bons profissionais, temos que ser muito criativos, bem produtivos e acompanhar a tecnologia. Para isso, a organização deve gerenciar bem e saber lidar com suas diferentes gerações, sempre verificando o que motiva as gerações e como devem trabalhar juntas e ser produtivas.

Nessa senda, entra o papel do líder de conhecer seus colaboradores e de estimulá-los a desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, o que não é fácil, mas é necessário.

2.1 ESTUDO DAS GERAÇÕES

O conceito de geração foi introduzido, primeiramente, na Teoria Sociológica, no ano de 1950. Trata-se de um grupo de pessoas que compartilham, ao longo da vida, tradições e culturas em comum, compartilham emoções, atitudes e preferências (ARSENAUT, 2004).

Wada e Carneiro (2010) definem a geração como o conjunto de pessoas que nasceram em um mesmo período, cada uma com características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades diferentes.

Cada geração possui características diferentes, com valores e princípios distintos umas das outras. Os ciclos começam com uma geração idealista, passando para uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um "Século" (WADA e CARNEIRO, 2010, p. 6).

Quanto aos perfis geracionais, vários autores nacionais e estrangeiros pesquisaram as gerações Y, X, baby boomers e veteranos. No entanto, conforme pontuam Veloso et al. (2011), a delimitação temporal e a descrição de cada geração foram criadas considerando-se a realidade norte-americana com o encerramento da Segunda Guerra. Por isso, vamos analisar as gerações que foram criadas e se

desenvolvem em contextos sociais, políticos e econômicos que irão influenciar, de alguma maneira, suas características e seus valores. Atualmente, temos várias gerações presentes no mercado de trabalho, porém analisaremos a Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y.

2.1.1 A Geração Baby Boomer

Essa geração surgiu no ano de 1964, logo que terminou a Segunda Guerra Mundial. Hoje, essas pessoas estão com mais de 45 anos e gostam de emprego fixo e estável.

O termo inglês “baby boomer” pode ser traduzido livremente para o português como “explosão de bebês”, um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos, no final da Segunda Guerra, quando os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época. Eles também são chamados de inventores da era “paz e amor”, pois tinham aversão aos conflitos armados e preferiam a música, as artes e todas as outras formas de cultura às guerras, como instrumentos para a evolução humana. As características mais marcantes desse grupo são o idealismo, o otimismo e o egocentrismo. O lazer é o meio a que recorrem para a autorrealização, procuram trabalho com propósito e esperam consenso e participação (CHEN, CHOI, 2008).

Segundo pontuam Veloso, Dutra e Nakata (2008), os babies boomers têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações. No campo do trabalho social, são motivados e valorizam status e ascensão profissionais. Também são leais à organização onde trabalham, pois, em muitos casos, trabalharam e cresceram profissionalmente em uma única empresa e são resistentes a mudanças, principalmente às tecnológicas, pelo fato de terem menos experiência e domínio tecnológico do que as Gerações X e Y.

2.1.2 A Geração X

A Geração X inclui aqueles que nasceram no início de 1960 até o início dos anos 80 e já surgiram usando a tecnologia promovida pela Geração Baby Boomers. É uma geração já desconfiada em relação à organização, que não tem o mesmo espírito de lealdade, paciência e compromisso dos Baby Boomers, por ter

testemunhado a demissão dos pais. Logo, segundo Smola e Sutton (2002, p. 365), esse grupo “cresceu com insegurança financeira, familiar, social, mudança rápida, grande diversidade e carência de sólidas tradições”. Valorizam muito trabalhar para si mesmos e são muito empreendedores, independentes e autoconfiantes. Seus valores estão mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis e independência (SMOLA; SUTTON, 2002).

Apesar de ser uma geração individualista, que rompeu com os padrões tradicionais de trabalho e criou novos ambientes de trabalho informal, com horários flexíveis, procura conseguir equilíbrio na vida profissional, seu lazer e na vida familiar.

2.1.3 A Geração Y

Essa geração cresceu em contato com a tecnologia da informação, presenciou os maiores avanços na tecnologia, é mais individualista do que a anterior, deseja novas experiências, é sobremaneira inovadora e consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ler e ouvir música sem que isso atrapalhe o seu trabalho.

Nascida na década de 80, essa geração, devido aos seus valores e ao estilo de trabalho, é considerada diferente de qualquer outro grupo dos últimos 50 anos, porque, quando nasceu, encontrou o Brasil em uma grande instabilidade econômica, e logo depois, reinstalou e consolidou a economia e a democracia (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Também é conhecida como “geração do milênio” e foi formada durante um período de mudanças econômicas, como a globalização, a terceirização e os investimentos estrangeiros. Para Coimbra e Schikman (2001, p. 42),

os jovens da Geração Net estão mais bem informados que qualquer geração anterior se preocupa profundamente com questões sociais, acreditam nos direitos individuais, tais como a privacidade e o direito à informação.

Segundo Salomon (2000 *apud* COIMBRA E SCHIKMAN, 2001), a geração net lê, escreve, colabora e desenvolve estratégias virtualmente. Foi criada com uma visão global e uma compreensão intuitiva da tecnologia atual. Os indivíduos dessa geração são curiosos, flexíveis, colaboradores e têm autoestima elevada. Nos negócios, entendem a importância do compartilhamento de ideias e acreditam na

criação de riquezas. Porém são vistos como pessoas que valorizam objetivos pessoais e familiares acima dos objetivos profissionais tentam equilibrar os aspectos pessoais e profissionais com semanas de trabalho mais reduzido, entre outros artifícios mais flexíveis (SMOLA; SUTTON, 2002).

2.1.4 As diferenças e as similaridades entre as Gerações Baby Boomer, X e Y

As diferenças entre gerações são confundidas com mudanças devido à idade, à experiência, à história e ao estágio de vida e de carreira. Até mesmo mudanças de trabalho e a forma como cada geração foi introduzida nas organizações em diferentes épocas sugerem que podem existir diferenças nos valores do trabalho e nos valores pessoais entre gerações. O Quadro 1 demonstra as principais características de cada grupo.

Quadro 1: Características dos grupos geracionais

GRUPO GERENCIAL	CARACTERÍSTICAS
Baby boomers	Otimistas e fortemente centrados no trabalho, têm um senso de amor e de ódio pela autoridade, buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho.
Geração X	Céticos, com pouco apego às hierarquias, buscam a liderança pela competência e defendem que o ambiente de trabalho seja mais informal.
Geração Y	Mais individualistas e esperam um mundo melhor. Decididos, defendem suas opiniões e buscam inserção profissional sem comprometer a vida pessoal. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

Fonte: Adaptado de Garcia-Lombardia et al. (2008)

De acordo com o que foi apresentado no quadro, notam-se as diferenças que podem ser explicadas por muitos fatores, como o ambiente em que viveram quando os valores dessas gerações foram formados (YU; MILLER, 2005).

Os Baby Boomers são mais centrados no trabalho, procuram oportunidades de aprender habilidades, assim como a geração X, enquanto a geração Y se importa mais com o seu crescimento profissional. Todavia, os motivos para tais preferências são diferentes, a preferência pelo aprendizado e pelo crescimento dos Baby Boomers deriva de sua necessidade de provar seu próprio valor e de fortalecer sua identidade profissional. Quanto à geração X, tal preferência vem de sua necessidade de sobrevivência e de empregabilidade, visto que viram os pais passarem, e para a

geração Y, a aprendizagem e o desenvolvimento vão garantir o estilo de vida que desejam, além da busca de crescimento da carreira (ZEMKE et al., 1999).

No que se diz respeito à liderança, a geração dos Baby Boomers gosta de uma gestão mais participativa, prefere a liderança pelo consenso, consegue sentir tanto amor quanto ódio pela autoridade. Já a geração X não tem apego à hierarquia, lidera por meio da competência, trata a autoridade com informalidade, enquanto a geração Y trata a liderança por coletivismo e espera um líder que os direcione, que seja um exemplo para a organização.

Os autores Garcia-Lombardia, Stein e Pin (2008) apresentam um estudo sobre valores e motivações das gerações, em que relacionam os valores de cada geração e suas preferências profissionais. No Quadro 02, encontram-se relacionados os dados relativos a este estudo.

Quadro 2: Valores e preferências profissionais das gerações

GERAÇÃO VALORES/ PREFERÊNCIAS	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Perspectiva	Otimista	Cética	Esperançosa
Ética profissional	Empenhados	Equilibrados	Decididos
Sobre autoridade	Amor/Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de...	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Fonte: Adptado de Garcia-Lombardia et al. (2008)

O quadro apresentado demonstra que os grupos estão submetidos a diferentes visões do mundo profissional, o que reforçando a ideia apresentada relativa ao desafio de lidar com as diferenças no contexto organizacional. Tais diferenças são moldadas delineando suas características do trabalho e formam um conjunto de valores, atitudes e expectativas relativos ao espaço laboral, conforme consta no Quadro 03:

Quadro 3: Análise das características

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
Valores	Trabalho duro	Satisfação pessoal	Altamente otimista

	Leal ao empregador	Leal às habilidades	Idealista e exigente
	Trabalho em equipe	Prefere trabalhar sozinho.	Alta tecnologia
	Cadeia de comando	O indivíduo é o primeiro.	Questiona autoridade
	Quer gerir	Não há necessidade de liderança.	Prefere estrutura e direção
	Tecnicamente desafiado	Conhecimento técnico.	Viciado em mudança
Atitudes	Promoção no emprego	Satisfação no trabalho	Confiante (pensamento independente)
	Leal ao empregador	Leal às habilidades	Convencional
	Balanço entre trabalho e família	Qualidade de vida	Balanço trabalho e vida
	Constante e rítmico	Rápido	Financeiramente inteligente
	Formalidade (autoridade)	Informalidade	Guiado por objetivo
	Compromisso	Negociação	Cético com a lealdade corporativa
	Paternalismo corporativo	Empoderamento	Necessita de constante feedback e reconhecimento.
Expectativas	Dinheiro, reconhecimento e recompensa	Recompensa com a educação	Alta expectativa em si mesmo
	Segurança no emprego	Trabalho desafiador	Prosperar em emprego desafiador.
	Liberal	Pragmático	Quer fazer impacto imediatamente
	Senso de direito	Empresarial	Promoção rápida e desenvolvimento
	Altamente competitivo	Individualidade extrema	
	Promoção passo a passo	Promoção rápida	
	Autoridade	Flexível / Liberdade	
	Empregado	Propriedade	

Fonte: Adaptado de Yu e Miller (2004); Chen e Choi (2008).

Vários são os autores que sinalizam as diferenças entre as gerações. Smola e Sutton (2002), por exemplo, enfatizam que, ao entrar no novo milênio e encarar a entrada de outra geração no mundo do trabalho, os gestores são estimulados a lidar com as diferenças geracionais que parecem existir entre os trabalhadores, e compreender essas diferenças é mais um desafio para as organizações. Kupperschmidt (2000) sugere que essa compreensão pode ser uma ferramenta a ser utilizada por esses gestores para incentivar a produtividade dos funcionários, inovar e criar mais cidadania corporativa.

Já para Zemke et al., (2000), as diferenças geracionais são importantes

porque se originam de distintos valores, atitudes, ambições e mentalidades das pessoas. Portanto, é essencial estar esclarecido sobre as diferenças geracionais porque, neste Século XXI, as gerações estão trabalhando em conjunto mais do que nunca, graças à tendência à migração de organizações burocráticas em favor de um estilo horizontal, às novas tecnologias, à globalização e a uma atmosfera de informação mais amigável (ARSENAUT, 2004).

2.2 LIDERANÇA

Falar sobre liderança é abarcar uma área muito vasta, já que, de certa forma, todos exercitam a liderança - o chefe da família, o professor, o diretor de uma escola – enfim, em todas as tarefas simples ou difíceis da vida requerem um líder. Verdadeiramente, quando se fala de um líder, nos dias de hoje, sempre se lembra da figura de liderança em uma empresa, onde os grupos se aglomerados para ser dirigidos (RAMOS; SOUZA, 2009). Nessa perspectiva, os líderes são peças-chave para as organizações. Eles são os comunicadores e identificadores de valores coletivos e ouvem a maior parte do tempo, porque são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho (ARRUDA; CRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Constantemente, as organizações são alvo de intensas transformações, por isso necessitam de uma reestruturação dos processos produtivos e de um reexame cuidadoso dos tradicionais padrões de gestão, já que estão exigindo rápidos e eficientes ajustamentos dos seus líderes. Pode-se proferir que os antigos modelos não são mais apropriados ao ambiente competitivo acomodado nas atuais organizações, e as transformações pelas quais passam impulsionam seus moldes e acendem rupturas e alterações de suas filosofias gerenciais. Nesse ambiente, a liderança é um elemento de importância fundamental para o sucesso de qualquer organização (ARRUDA et al., 2010).

Em última análise, pode-se afirmar que os líderes são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Por essa razão, a liderança tornou-se uma temática imprescindível, quando se discute sobre os modelos de gestão organizacional, na medida em que é fundamental que o gerenciamento das organizações esteja nas mãos de líderes com habilidades necessárias para conduzi-las ao sucesso em um mercado globalizado (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

2.2.1 Conceitos de liderança

Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar é a arte de conseguir que as pessoas façam algo ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar.

O líder é aquele que sabe direcionar as pessoas, mesmo enfrentando os problemas que existem em qualquer organização (ROBBINS, 2005). Muitos viam o papel de líder só como poder, aquele que dá ordem e decide o que é feito. Porém líder não é quem comanda, mas quem guia. O líder não só tem o poder nas mãos, como também o papel de influenciar as pessoas, de motivar, de resolver conflitos e não só de entender a organização, mas também as pessoas que ali trabalham. Para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer atividade dentro da organização, é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer.

Drucker (1999) refere que, hoje, os líderes precisam fomentar o potencial dos colaboradores, com o intuito de reunir conhecimentos, inteligência e talentos para enfrentar as constantes mudanças. Por isso, precisam conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, considerando seus relacionamentos interpessoais.

Para Stogdill (1950), a liderança pode ser considerada como o ato de influenciar as atividades dos grupos de trabalho, com o intuito de organizar esforços para obter metas comuns. De modo semelhante, Burns define a liderança como um

processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, bem como por recursos econômicos, políticos e outros, em um contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos perseguidos, independentemente ou mutuamente, pelos líderes e por seus seguidores (1978, p. 428).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança é um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e aos grupos, com a finalidade de se atingirem objetivos comuns, em diferentes situações.

2.2.2 Desenvolvimento das teorias sobre liderança

Depois de vários estudos sobre liderança, surgiram conjuntos de teorias,

entre elas, a Teoria dos Traços, que se preocupa com as características do líder enfatiza suas qualidades pessoais. Segundo essa teoria, o líder deveter características especiais, como, por exemplo, desempenhar bem a liderança. Sob esse ponto de vista, os líderes nascem feitos, não aprendem a ser líderes. Essa teoria predominou até a década de quarenta, quando essas características passaram a ser estudadas numa perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, independentemente da situação e dos demais fatores em meio às ações dos líderes, e não eram correlacionadas a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou a circunstâncias que poderiam interferir no processo. Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produtos do meio, mas como características pessoais inatas.

Em 1948, Stogdill (1950) afirmou que o indivíduo não se torna líder por uma simples combinação de traços, mas por uma relação relevante entre suas características, atividades e objetivos e as dos seus seguidores (SMITH & PETERSON, 1988). Seguindo o pensamento de Stogdill (1950), surgiu a segunda teoria, a Teoria de Estilos de Liderança, foca na forma como cada um lidera, e em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os pesquisadores procuravam determinar o que eles faziam. Essa teoria, diferentemente da dos Traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados podem liderar eficazmente.

A Teoria Situacional procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prevê o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados. Para Lewing, existe um conjunto de comportamentos que podem ser circunscritos como habilidades de liderança, que não são inerentes às pessoas, mas podem ser ensinadas de forma a formar líderes eficazes (SMITH & PETERSON, 1988).

Hersey e Blanchard (1974) asseveram que qualquer estilo de comando é eficaz, desde que seja adequado ao potencial do funcionário. Esse modelo é baseado em duas variáveis: o comportamento do líder, como ele orienta e a maturidade de seus subordinados. Portanto, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais

imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de maneira diferente. Assim, a ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade, a saber:

- Comando: adequado às pessoas com baixo nível de maturidade (os subordinados não são aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades), um comportamento específico para esse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional;
- Venda: esse estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades;
- Participação: esse estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos insegurança ou motivação;
- Delegação: consiste em dar pouca atenção à tarefa quanto ao relacionamento e ajustar as pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades, competência e motivação.

A grande contribuição dessa teoria foi o fato de reconhecer a competência e a motivação como elementos importantes do processo de liderança e que a maturidade é dinâmica.

Mesquita (2010) acredita que o autoritarismo ficou no passado e que agora, o que funciona, é a colaboração, o trabalho em conjunto, em que o gestor compartilha conhecimento com seus subordinados, que contribuem com seus líderes.

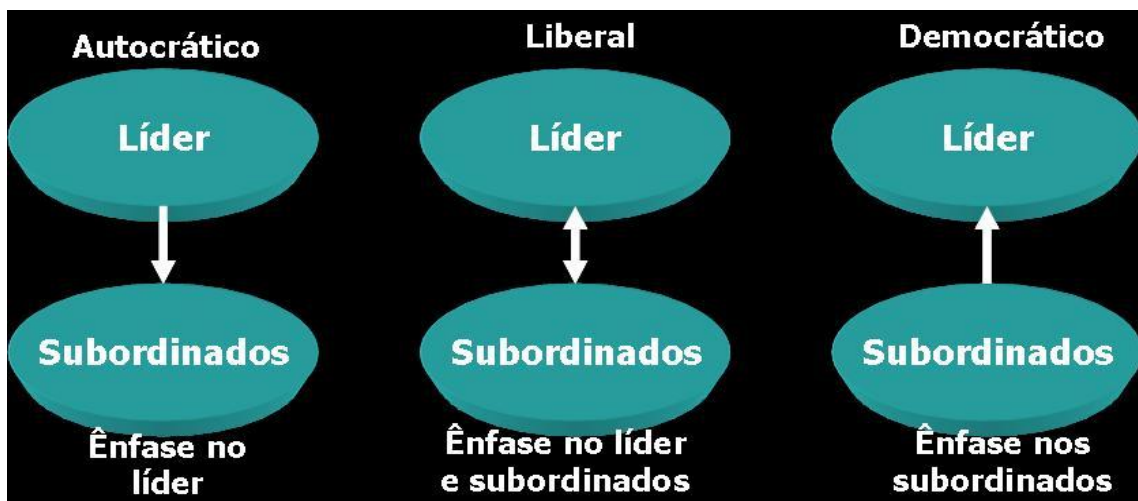
Embora aspectos de todos os tipos de lideranças sejam importantes para os três componentes da gestão de conhecimento – criação, partilha e exploração – um ou outro seria mais benéfico e ainda mais essencial para diferentes tipos de organizações. Assim, e segundo, ao líder de topo é requerida iniciativa na criação e mudança da estrutura pelo que o líder deve possuir carisma e visão sistêmica; ao nível intermédio, o líder requer capacidades de relacionamento e perspectiva inter-sistêmica das várias estruturas, sendo a sua função suplemento da estrutura. Ao nível da base a função da liderança é utilizar a estrutura, administrando-a com competência técnica e equidade (NEVES, 2001).

2.2.3 Estilos de liderança

Maximiano (2007) afirma que o líder deve utilizar os três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal, de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada. Assim, seu papel é de mandar cumprir ordens, consultar seus subordinados, antes de tomar uma decisão, e sugerir a alguns subordinados que façam algumas tarefas.

Na Figura 1, abaixo, apresentam-se as comparações entre os estilos de liderança e suas ênfases.

Figura 1: Estilos de liderança



Fonte: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAxy4AL/apostila-teoria-das-relacoes-humanas>>. Acesso em: 02 Out. 2016.

O líder Autocrático é conhecido como “chefe”, ele acredita que a sua opinião é sempre a mais correta e que seus subordinados e que sempre está certo. Segundo o autor, “o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação desse. A ênfase está nele”. A Liderança Democrática é reconhecida pelo envolvimento da equipe na tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto. É uma liderança mais participativa, pois o “líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo” (MAXIMIANO, 2007).

O estilo liberal dá total liberdade aos colaboradores para decidir e executar o trabalho. O líder só se envolve para esclarecer as dúvidas e disponibilizar os recursos necessários. O autor refere que o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. Sua participação é mínima, e o grupo é enfatizado. Depois de vários estudos, aplicando esses estilos em diversas situações diferentes, percebeu-se que o estilo democrático era o mais

aceito, porém, a depender da situação e do ambiente, o líder acabava utilizando os outros dois estilos (CHIAVENATO, 1999).

Sant'anna (2010) acrescenta mais três categorias de líder, além das que já foram vistas: indeciso, situacional e emergente. Para ele, o líder indeciso é o que não assume responsabilidades, não toma direção efetiva das coisas e é adepto do jargão “deixa como está, para ver como é que fica” (p. 6). Assim, o grupo liderado pelo “indeciso” é desorganizado, inseguro e causador de atritos entre os componentes do grupo. O líder situacional é o que assume seu estilo de liderança, dependendo mais da situação em que ele- ou o projeto - se encontra do que sua personalidade. Sua postura depende das diferentes situações do dia a dia, portanto, é adequado para cada situação. O grupo que ele lidera é seguro e motivado, mas por tempo determinado (SANT'ANNA, 2003). Quanto ao líder emergente, é aquele que assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades no que concerne à condução do grupo rumo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. O grupo, nesse contexto, reage bem, participa, colabora, porquanto sabe que, quando for necessário, ele saberá o que fazer (SANT'ANNA, 2010).

Bergamini nos diz que o líder exerce a liderança abdicando da necessidade do controle e da ordem, para comungar da plena liberdade entre os liderados. Em outras palavras, liderar é exercitar e proporcionar liberdade. A busca constante dos estudiosos sempre foi por um líder ideal, um padrão mensurável e, sobretudo, imitável (ALMEIDA & DIAS, 2003, p. 29).

Almeida e Dias (2003) resumem assim os estilos de líder propostos por Sant'anna (2010):

- O líder carismático é aquele a quem é atribuída uma qualidade extraterrena. Carisma é uma palavra grega, que significa dom de inspiração divina, como a habilidade de fazer milagres ou predizer acontecimentos futuros;
- O líder executivo aspira à ordem. Nasce da busca pelas organizações, pela administração do caos. É o reflexo do esforço humano para tentar se organizar e para quem a ordem é a normalidade humana;
- O líder coercitivo ganha legitimidade na violência, seja na imposição física ou verbal. Nesse caso, líder e liderado se repelem, e o medo é a palavra-chave;
- O líder distributivo limita-se a distribuir tarefas, não vai além do que já existe;
- O líder educativo exerce a liderança por meio da troca, em que todos são

professores e alunos, e é guiado pelo exemplo;

- O líder inspirador é aquele que raramente precisa dar ordem, visto que seus liderados sabem o que fazer e aonde ir (ALMEIDA e DIAS, 2003, p. 33).

2.2.4 O papel do líder e sua importância na organização

O papel do líder na organização é cada vez mais importante e difícil de exercer, porquanto ele tem que estar presente em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação. Contudo é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implantados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.

Como vantagem competitiva basilar do futuro, a liderança é importante e responsável por desenvolver uma visão que condiz com a realidade, criar estratégias para programar tal visão, comunicar efusivamente a visão, no sentido de conquistar adeptos para ela, delegar poder às pessoas que estão ao seu lado e pelo depositar confiança nas pessoas para que possam constituir e executar aquela visão (ARRUDA et al., 2010).

Para Hunter (2004), o líder deve identificar as necessidades de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não significa satisfazer as vontades, mas as necessidades. Por meio de sua ação, o líder deve saber estimular a cooperação entre as pessoas e ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, visando responder à questão e aos objetivos da pesquisa. Para isso, são feitas algumas considerações sobre o tipo de estudo, o universo e a amostra, as técnicas de coleta dos dados e o tratamento e análise de dados.

Segundo Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação, portanto metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se fazer uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Gil (2010) afirma que, para avaliar a qualidade de uma pesquisa, é preciso entender como os dados foram obtidos e como os procedimentos foram utilizados em sua análise e interpretação.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Quanto aos objetivos, a natureza desta pesquisa é descritiva. Gil (2010) assevera que o objetivo desse tipo de pesquisa é de descrever as características de determinada população e de identificar possíveis relações entre variáveis. Sob o ponto de vista de Costa e Costa (2001), a pesquisa descritiva é a mais tradicional das pesquisas. Ela descreve as características de determinada população ou fenômeno. Portanto, o objetivo principal desta pesquisa é de identificar o estilo de liderança e sua interação com cada geração dos guardas municipais.

Em relação aos procedimentos, trata-se de um levantamento, uma técnica que consiste em interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe a informação de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (GIL, 2008). Assim, o estudo aplicará questionário aos guardas municipais e seus respectivos líderes, a fim de conhecer seus comportamentos e seu estilo de liderar.

No que diz respeito à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa.

Seguindo os ensinamentos de Richardson (1989), esse método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Diehl (2004) afirma que a pesquisa quantitativa, devido ao uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utiliza-se de técnicas estatísticas, visando a resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação e dê mais margem de segurança e precisão sobre o perfil do líder e as percepções dos guardas municipais.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Gil (2008), universo ou população é um conjunto definido de elementos com determinadas características. Já a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

O universo desta pesquisa é composto pelos guardas municipais de João Pessoa e seus líderes- 720 guardas ativos. Segundo Lakatos e Marconi (2008), trata-se de uma parcela convenientemente selecionada do universo. A amostra foi de 167 guardas e seus respectivos líderes, com intervalo de confiança de 5%, conforme o tipo de amostra adotada nesta pesquisa -a probabilística - “aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (MATTAR, 2001). Todavia, sua característica primordial é que podem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e a significância da amostra (MARCONI & LAKATOS, 2008).

Em relação ao tipo, prevaleceu a estratificada. Freitas et al. (2000) enunciam que esse modelo estratificado certifica-se de que todos os tipos de participantes estejam representados se origina uma amostra de cada subgrupo da população escolhida. Esse método de amostragem estratificada tem a vantagem de ser mais eficiente do que os métodos de amostragem simples ou sistemática, pois é mais econômico em termos de tempo e dinheiro e dá resultados com menos probabilidade de erro associada (COUTINHO et al., 2009).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 165),

a fase de coleta dos dados, é tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera, exigindo do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário de Cardoso, Santos e Figueiredo (2002). Para Gil (2008), a técnica de investigação social é composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos presentes ou passados. É um instrumento por meio do qual a coleta pode ser feita em pouco tempo e da forma mais prática possível.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados nesta pesquisa advieram do questionário de Cardoso, Santos e Figueiredo (2002), visando responder às questões levantadas sobre os objetivos do trabalho que foram analisadas estatisticamente. Segundo Marconi & Lakatos (1996), o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados.

Como os dados foram analisados estatisticamente, empregaram-se as seguintes medidas: a média, que, segundo Mattar (2001), é uma medida de tendência central de aplicação exclusiva a variáveis intervalares, e o desvio-padrão, mais aplicada nos trabalhos estatísticos (LAKATOS & MARCONI, 2008, p. 171). A distribuição de frequência

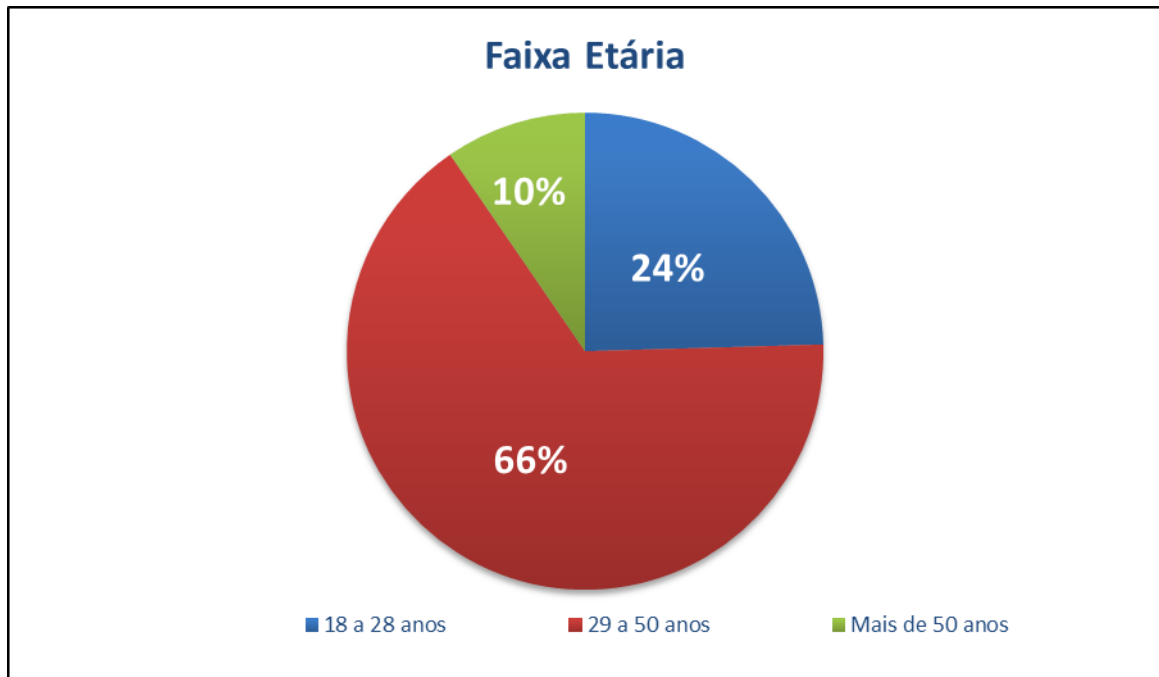
é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos de percentagens (MALHOTRA, 2001, p. 400 *apud* PAULA, 2009).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em 167 questionários, no universo de 720

Guardas Municipais. No que diz respeito à questão 1, cuja finalidade foi de saber a faixa etária dos GCMs para identificar o percentual de cada geração dentro da organização, os resultados foram estes: a Geração y, com faixa etária de 18 a 28 anos; a Geração X, de 29 a 50, e a dos que têm mais de 50 anos - a Geração Baby Boomers.

Gráfico 1: Faixa etária



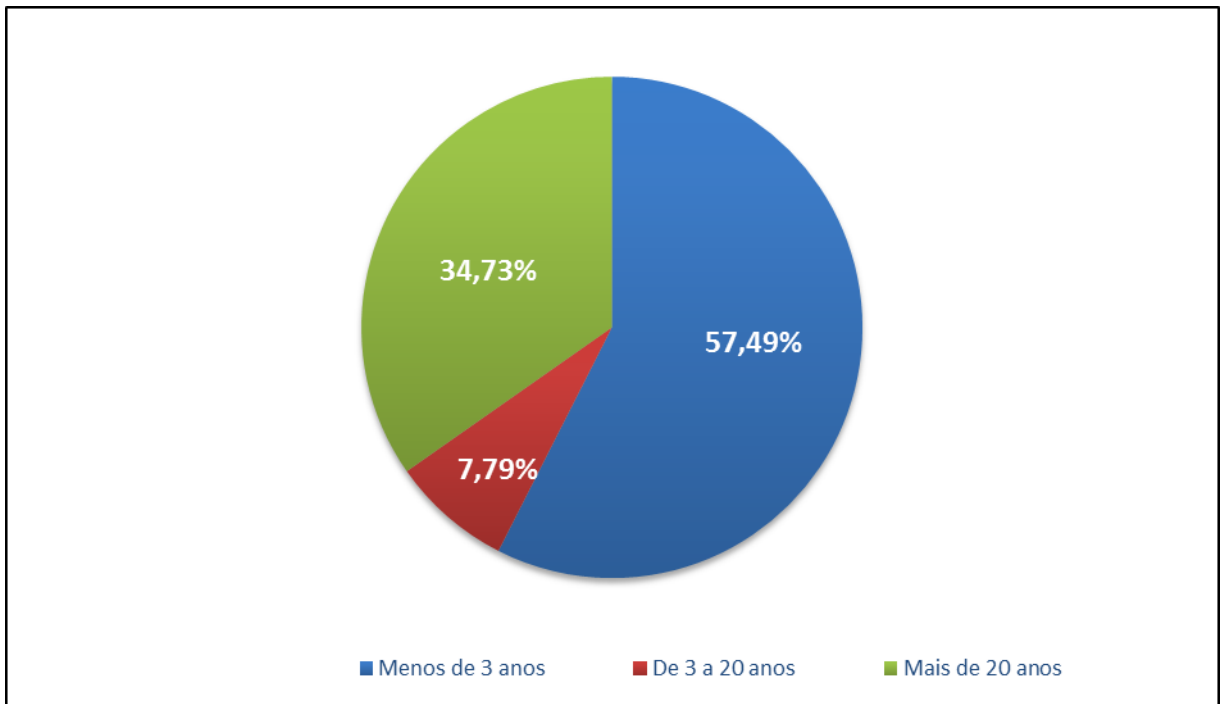
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme demonstrado no Gráfico 1, a Geração X, inclui os GCMs cujas idades variam entre 29 e 50 anos, apresenta um número maior, com 66% dos entrevistados. Em segundo lugar, a Geração Y - dos GCMs – com idades entre 18 e 28 anos, 24%; e a dos Baby Boomers, com mais de 50 anos de idade, representando 10% dos entrevistados.

Nos últimos anos, a geração dos Baby Boomers vem saindo do mercado de trabalho cada vez mais. Vasconcellos (2011) comenta que eles estão se desligando do mercado, em processo de aposentadoria. Consequentemente, nos últimos anos, a geração X é a que mais atua no mercado de trabalho.

A questão 2 trata do tempo de serviço dos GCMs. Identificamos, em percentual, o tempo de experiência dos integrantes da organização.

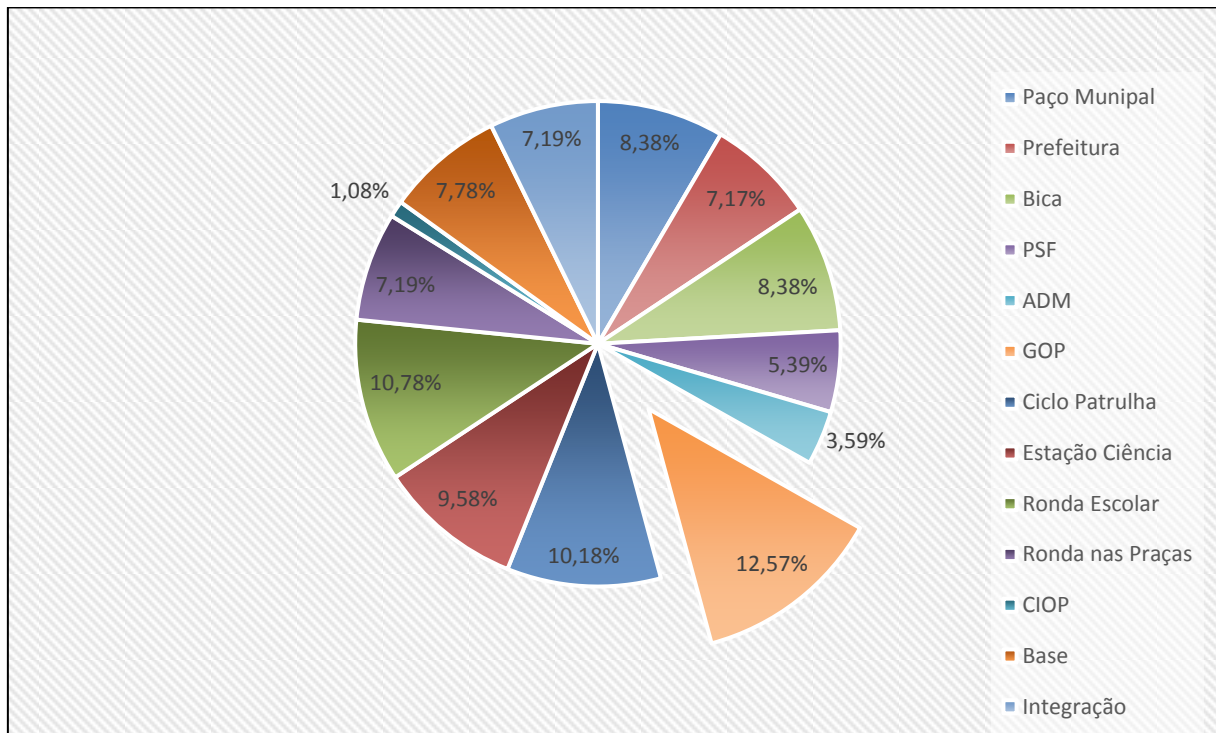
Gráfico 2: Tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme podemos observar no Gráfico 2, a maior parte dos entrevistados é recém-chegada na organização, está a menos de três anos e já representa 57,49%. Em segundo lugar, ficaram os GCMs, que fundaram a organização e estão na Guarda Municipal desde que ela foi fundada - são os Baby Boomers, provavelmente, pessoas que trabalharam na mesma organização durante toda a vida, representando 34,73%; e os que trabalham na organização de três a 20 anos, 7,79%.

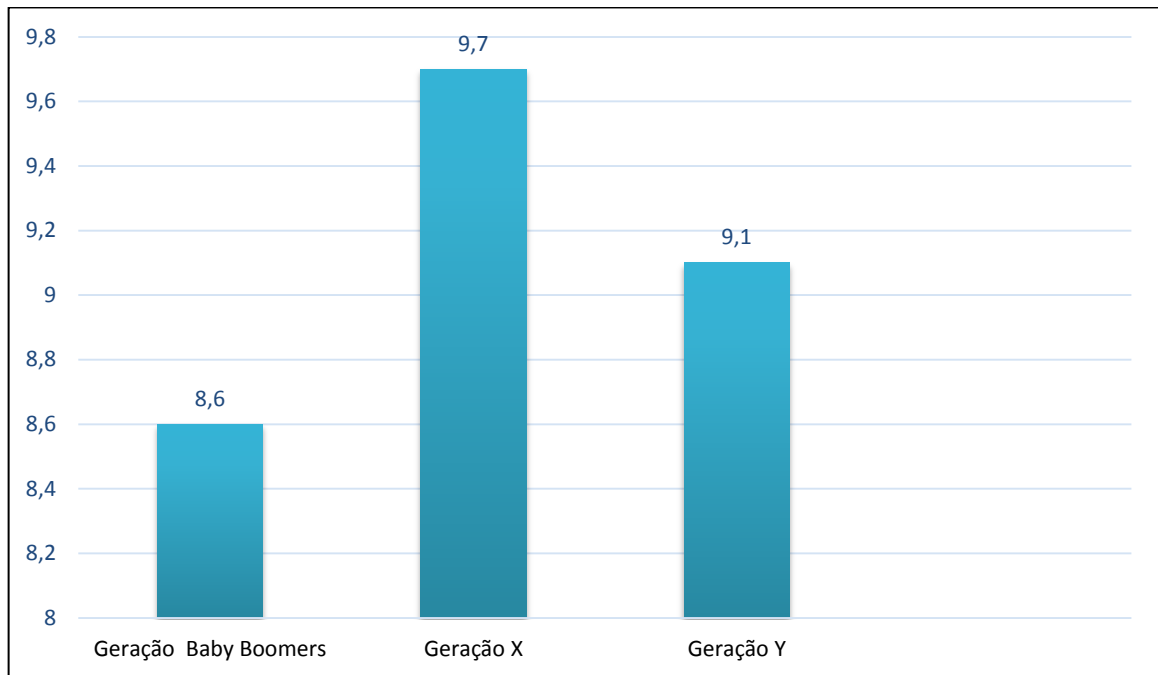
A Guarda Civil Municipal tem diversos postos de trabalho, em vista disso, foram selecionados os postos mais importantes para a organização e os que têm mais guardas. Essa é a informação pedida na questão 2.2.

Gráfico 3: Local de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como se constata no Gráfico 3, a Guarda Civil Municipal atua em diversos lugares, que não são todos postos de trabalho, mas já há uma grande variedade deles. O maior grupo é o Grupo Operacional (GO), com 12,57% dos entrevistados, e o menor é o que se encontra no Centro Integrado de Operações Policiais (CIOP), que representa 1,08% dos entrevistados. A maioria é de grupos táticos, que atuam para prevenir o crime e proteger o patrimônio público.

A questão 3.1 foi aplicada com o objetivo de saber a opinião dos liderados de cada geração sobre seu líder, se ele deixa claro o que espera do trabalho e como quer que seja realizado. Portanto, a questão investiga como é a comunicação entre o líder e seus liderados. Assim, foram obtidas as seguintes médias de acordo com cada geração: Baby Boomers: 8,6; Geração X: 9,7; Geração Y: 9,1. O coeficiente de variação dessa média foi abaixo de 15%, portanto, uma baixa dispersão em relação à homogeneidade dos dados.

Gráfico 4: O que a chefia espera do setor de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com o Gráfico 4, a Geração Baby Boomers apresentou uma diferença significativa em relação à Geração X, já que sua média foi de 8,6 na questão abordada. A Geração X, por sua vez, entendeu bem mais o que seu chefe espera do seu trabalho e obteve uma média 9,7. Essa diferença se justifica porque os Baby Boomers gostam de uma gestão mais participativa, preferem a liderança por meio do consenso e conseguem sentir tanto amor quanto ódio pela autoridade de um líder que comande e controle. Já a Geração X não tem apego à hierarquia e trata a autoridade com informalidade. Isso demonstra que a liderança é mais coletiva e informal, razão por que a comunicação pode ser feita por e-mail, mensagens eletrônicas ou qualquer outro meio eletrônico.

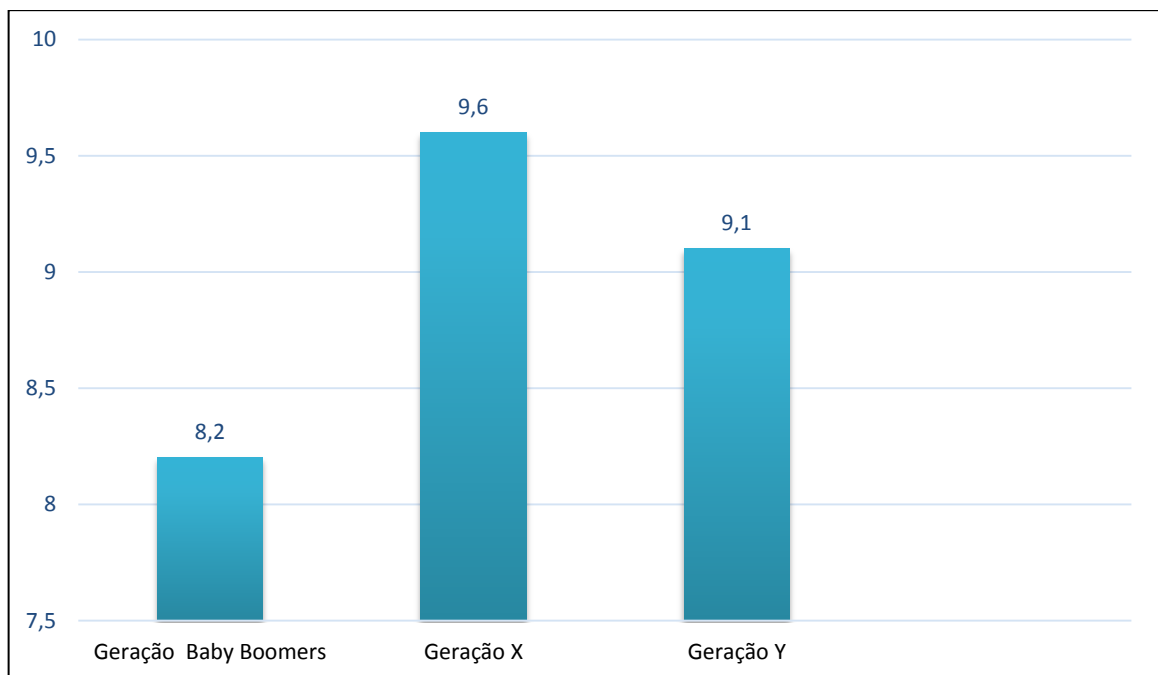
Nessa senda, de acordo com Salomon (2000 *apud* Coimbra e Schikman, 2001), a Geração Net lê, escreve, colabora e desenvolve estratégias virtualmente. Assim, foi criada com uma visão global e uma compreensão intuitiva da tecnologia atual. Já a Geração Baby Boomers não tem facilidade de lidar com a tecnologia, essa Geração apresenta um grau de escolaridade muito baixo. Nesse contexto, a comunicação e as ordens acontecem pessoalmente, com formalidade. Os indivíduos da Geração Net são curiosos, flexíveis, colaboradores e têm a autoestima elevada. Nos negócios, entendem a importância do compartilhamento de ideias e acreditam

na criação de riquezas. Nesse contexto, a comunicação e as ordens acontecem pessoalmente, com formalidade.

Visando a um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, é importante que o líder dessa organização seja mais formal com a Geração Baby Boomers, porquanto ela está acostumada com um líder mais burocrático e formal, que trabalha com rotinas preestabelecidas, para que entenda o que deve fazer no trabalho e como fazer.

A questão 3.2 teve a finalidade de saber se os GCMs acham que o líder se importa com a organização, se procura saber o que é importante e quais aspectos são mais importantes. A Baby Boomers teve média 8,2; a Geração X, 9,6; e a Geração Y, 9,1. O coeficiente de variação dessas médias foi abaixo de 15%, o que demonstrou que houve uma baixa dispersão e homogeneidade nos dados.

Gráfico 5: A liderança procura entender os aspectos considerados importantes para a organização.



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

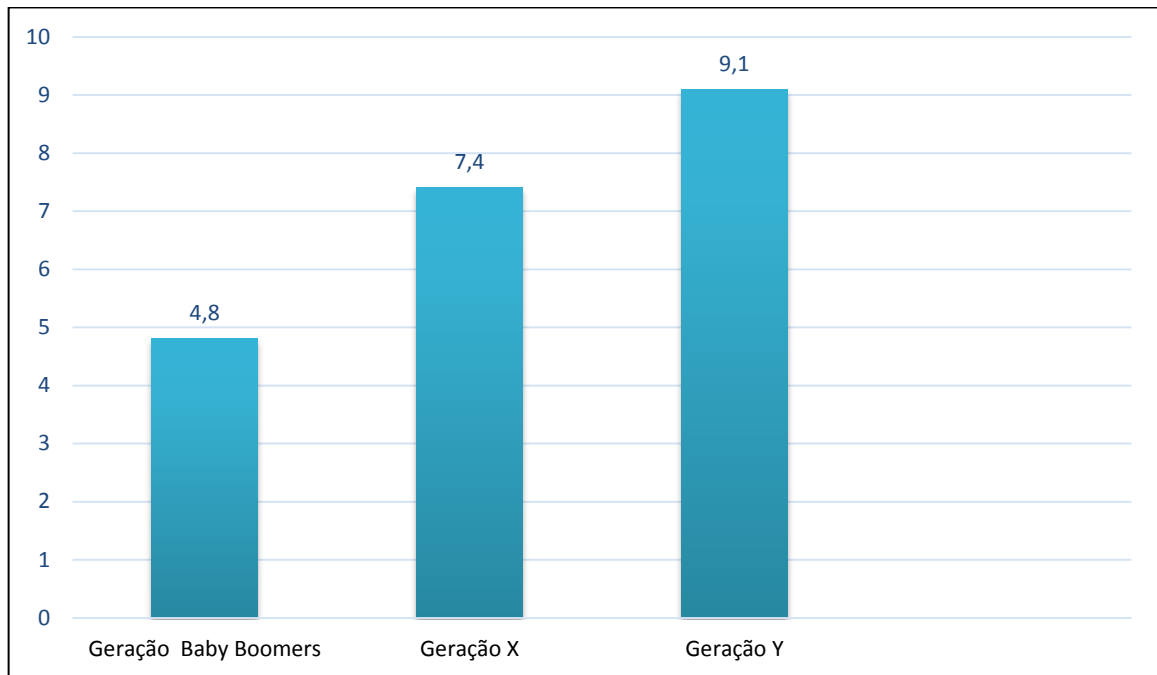
De acordo com o Gráfico 5 – em que é apresentado o resultado da questão sobre se as gerações acham se seus líderes se importam com os aspectos da organização, os Baby Boomers, mais uma vez, se sobressaíram com uma diferença significativa em relação à Geração X. Robbins; Judge e Sobral (2010, p. 141) afirmam que “os indivíduos pertencentes à Geração X apresentam os seguintes valores: estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade

aos relacionamentos” e preferem uma liderança que vise ao coletivismo, e não, ao individualismo.

Weingarten (2011, p.130) assevera que, hoje em dia, os Baby Boomers “estão ocupando importantes cargos de liderança nas organizações e tendem ao controle e ao comando nas empresas onde atuam”. Ou seja, eles gostam de líderes controladores, apoiam-nos e preferem que eles estejam nesse controle. Por causa disso, seja possível que essa geração não veja que seu líder busca entender os aspectos importantes da organização, logo, a visão dos Baby Boomers é bem diferente da outra geração já que, para eles, a organização e o trabalho estão acima de tudo. Consequentemente, esperam um líder que tenha os mesmos valores.

Apesar de as médias terem sido boas em todas as gerações, a dos Baby Boomers foi a mais baixa. Para encontrar equilíbrio, os gestores devem consultar essa geração tão experiente para saber quais são os aspectos importantes da organização e de que ela precisa.

No que diz respeito à questão 3.3, cujo objetivo foi de saber se os líderes realmente representam os valores da organização, as médias obtidas relativas a cada geração foram: Baby Boomers: 4,8; Geração X, 7,4; e Geração Y, 7,1. Essa média teve coeficiente de variação abaixo de 15%, o que aponta para uma baixa dispersão e homogeneidade dos dados.

Gráfico 6: Meus líderes são fontes de exemplo dos valores da organização?

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

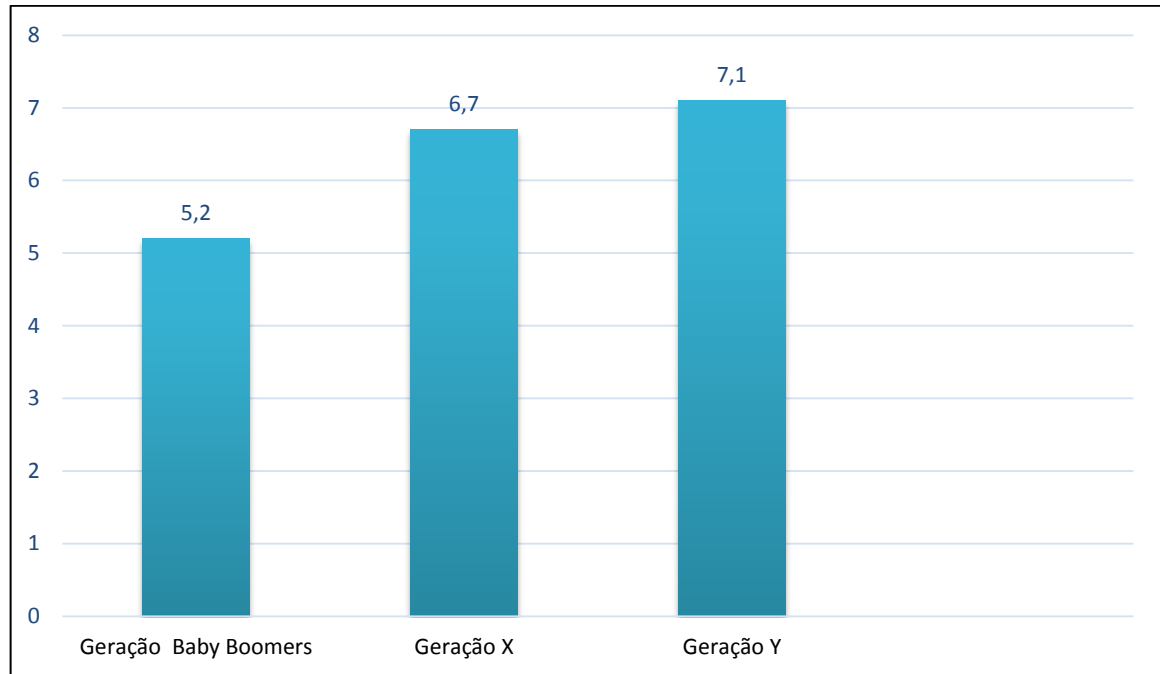
No Gráfico 6, houve uma diferença significativa, tanto em relação à Geração Baby Boomers quanto às Gerações X e Y. Mais uma vez, pode-se comprovar que essa geração tem valores bem diferentes das outras gerações. A Baby Boomer valoriza um estilo de liderança rigorosa, principalmente pelo fato de seus componentes terem sido criados assim por terem ingressado no mercado de trabalho um tempo quando tudo era muito difícil e bem diferente. Então, para eles, um líder que represente bem sua organização é deve ser autoritário, controlador. Já as outras gerações preferem líderes mais participativos, empreendedores, dinâmicos e carismáticos.

Para melhorar sua imagem com os Baby Boomers, o líder deve adotar algumas estratégias diferentes com essa geração que ele possa valorizar, elogiar, adotar algumas posturas e comportamentos, para que essa geração veja que o líder também a valoriza e se importa com os aspectos que são importantes para ela.

A questão 3.4 buscou saber se a organização procura identificar, entre seus colaboradores, os líderes do futuro e se dá oportunidade e incentiva a formação de novos líderes. As médias obtidas para cada geração foram: Baby Boomers: 5,2; Geração X: 6,7; e Geração Y: 7,5. Essa média teve coeficiente de variação abaixo de 15%, o que demonstra uma baixa dispersão e indica houve homogeneidade nos

dados.

Gráfico 7: Minha organização busca identificar entre seus colaboradores os líderes do futuro.



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme podemos observar no Gráfico 7, a Geração Baby Boomers novamente apresentou uma diferença significativa em relação às Gerações X e Y, no que diz respeito à liderança. As Gerações X e Y apresentam resultados satisfatórios e uma média mais alta do que a Geração Baby Boomers. Isso pode ser explicado pelo fato de que grande parte dos líderes atuais não é composta pela Geração Baby Boomers. A entrada de novas gerações, principalmente da Geração Y, que não existia dentro da organização, gerou muita insatisfação para os Baby Boomers, principalmente por serem uma geração que gosta de estar no poder de autoridade, já que foram educados em um ambiente corporativo, onde a liderança era sinônimo de controle, que eles estão perdendo para as outras gerações. Além disso, são muito competitivos e usam isso para conseguir sucesso profissional (LAFUENTE; SMITH; ALONSO; KENNEDY, 2009). Já as outras gerações, principalmente a Geração Y, não têm tanto apego à liderança quanto os Baby Boomers.

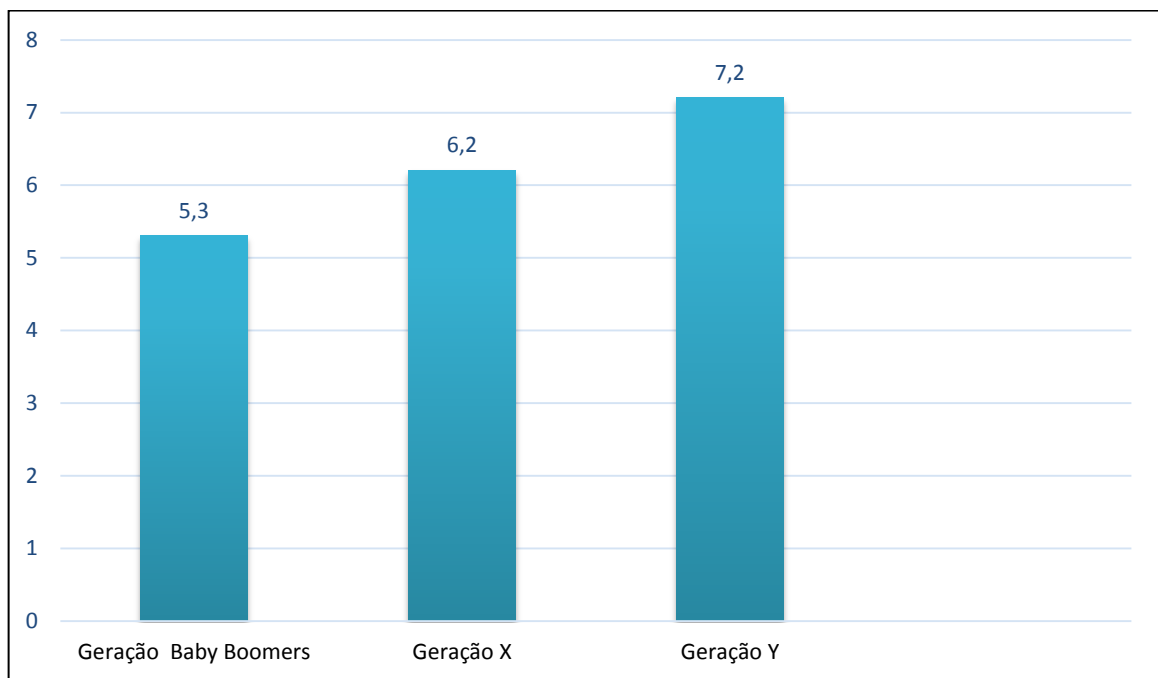
Assim, é importante incentivar a Geração Baby Boomers a dividir sua liderança com as outras gerações e não excluí-la quando estiver havendo mudança na liderança, estimulá-la a compartilhar e a ensinar as novas gerações a liderarem. Por se tratar de uma geração tão rica em experiência e maturidade, seria um

desperdício não aproveitar o que ela tem para passar.

A questão 3.5 procurou saber se os líderes buscam meios para que a Guarda Civil Municipal cresça e consiga melhorias para a organização. Para isso, é necessário um líder que seja proativo e que dedique esforços para promover novas oportunidades de crescimento na organização.

Para essa questão, obtiveram-se as seguintes médias de acordo com cada geração: Baby Boomers:5,3; Geração X: 6,2; e Geração Y: 7,2. O coeficiente de variação dessa média foi abaixo de 15%, portanto, uma baixa dispersão e dados homogêneos.

Gráfico 8: Os líderes da minha organização dedicam esforços para identificar novas oportunidades de crescimento na organização.



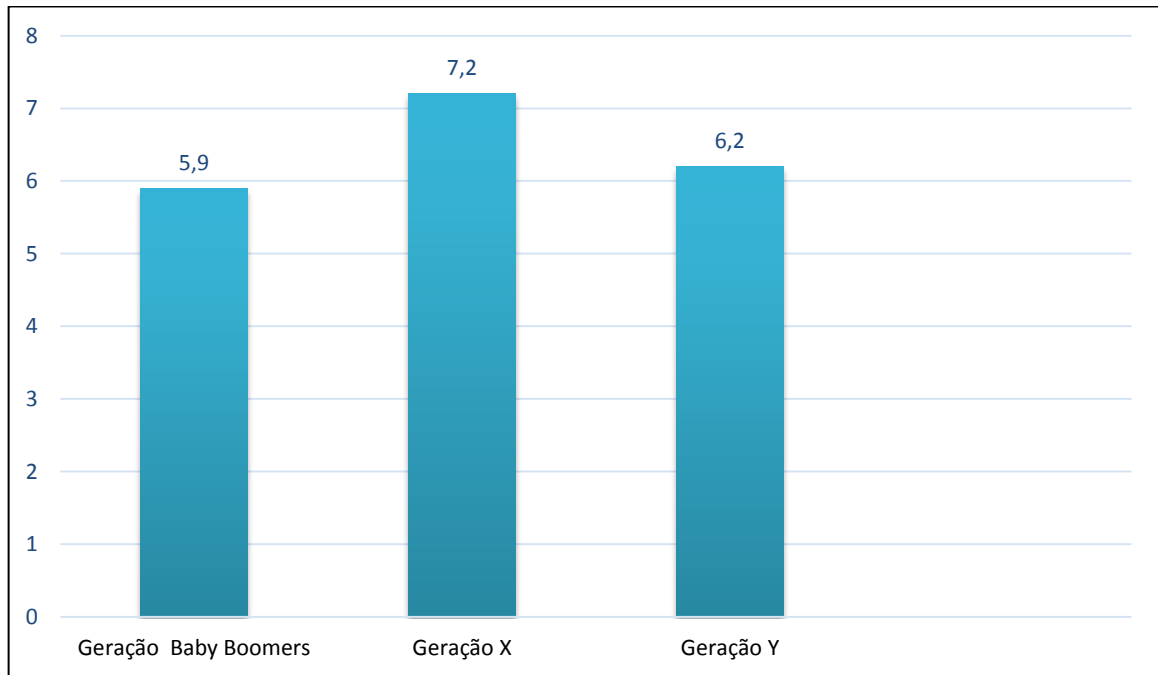
Fonte: Elaboração do próprio autor (2016).

No Gráfico 8, verifica-se que a Geração Baby Boomers mostrou uma diferença significativa em relação à Geração X. Para os Baby Boomers, os líderes atuais não promovem o crescimento da organização, novas oportunidades nem melhorias. Como forma de reverter essa situação, é interessante que escute as ideias dessa geração, já que seus integrantes acompanharam praticamente a vida toda da organização, fundaram a Guarda Civil Municipal, e todo o crescimento adquirido até então veio por meio deles.

A questão 3.6 visou saber se as atividades relacionadas à liderança vêm melhorando nos últimos anos e se houve uma evolução nesse sentido. Nessa

questão, foram obtidas as seguintes médias de acordo com cada geração: baby boomers: 5,9; geração X: 7,2; geração Y:8,2. Essa média teve coeficiente de variação abaixo de 15%, o que demonstra uma baixa dispersão e que os dados foram homogêneos.

Gráfico 9: As atividades relacionadas à liderança da minha organização vêm melhorando continuamente nos últimos anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

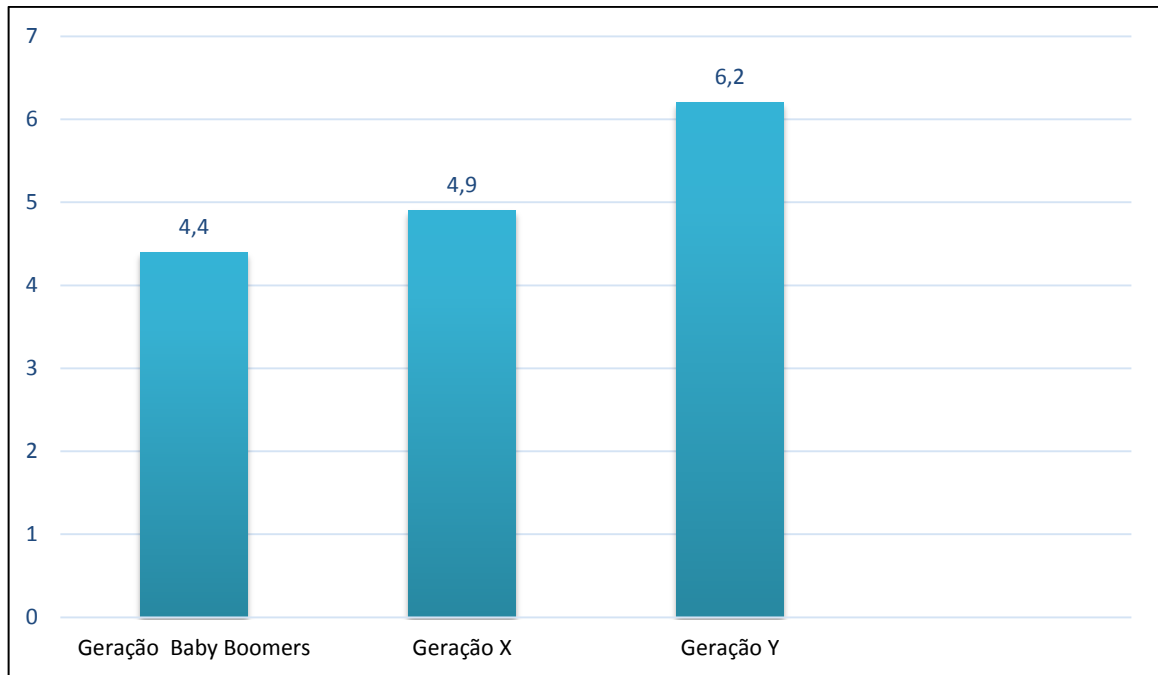
Conforme demonstrado no Gráfico 9, a Geração Baby Boomers tem uma diferença significativa em relação à Geração X. Era de se esperar que, com a entrada de novas gerações e a saída de muitos da Geração Baby Boomers do poder na liderança, eles não estivessem satisfeitos, ainda mais por existir certa resistência dessa geração.

Em busca de um equilíbrio, mais uma vez, é importante ter os Baby Boomers por perto. Quando estiver havendo mudanças na gestão, eles têm que se sentir importantes, saber que os líderes ainda contam com eles e valorizam sua opinião, que não devem ser extintos do poder e que a chance da liderança possa ser dada a todas as gerações. Apesar de ser a mais antiga, essa geração ainda tem muito a oferecer para as organizações. Várias pesquisas já indicaram que muitos dos Baby Boomers, depois que se aposentam, procuram se ocupar até com trabalhos voluntários ou como consultores em diversas empresas privadas.

O objetivo da questão 3.7 foi de saber como a organização se encontrava.

Assim, para os GCMs, a organização tem elevados níveis de qualidade e excelência. Sobre esse aspecto, obtiveram-se as seguintes médias: a geração baby boomers: 4,4; a geração X: 4,9; a geração Y: 6,2. Essa média teve coeficiente de variação abaixo de 15%, o que demonstra uma baixa dispersão e que os dados foram homogêneos.

Gráfico 10: Minha organização tem elevados níveis de qualidade e excelência.



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

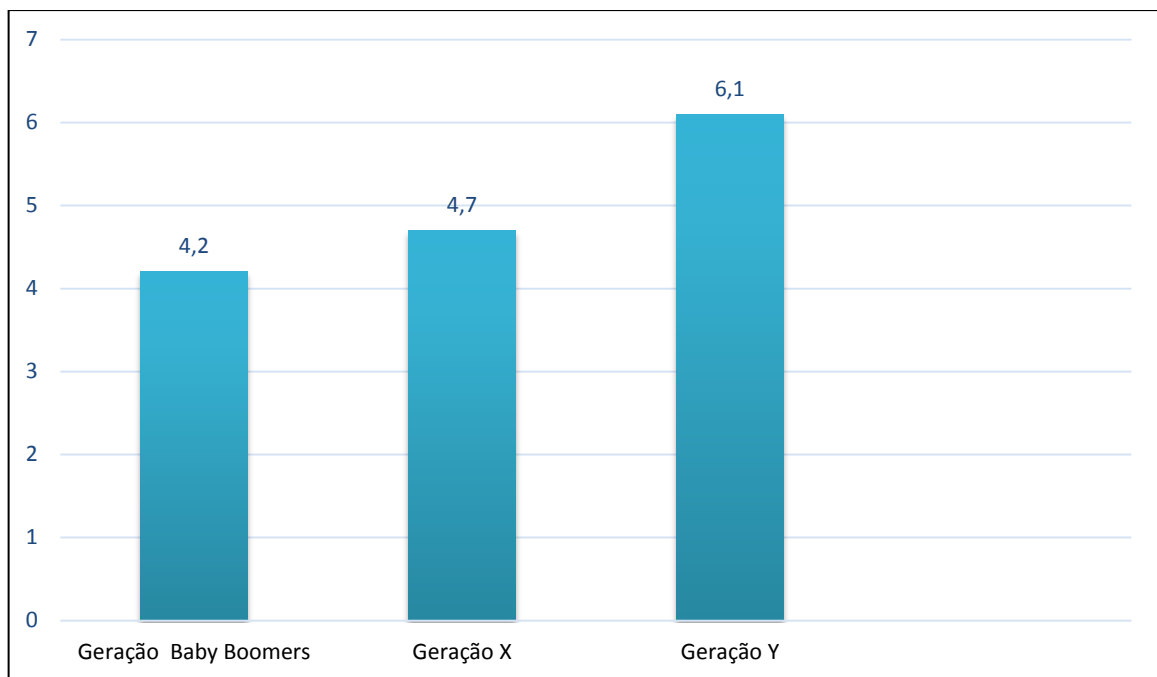
Conforme podemos observar no Gráfico 10, a geração baby boomers tem uma diferença significativa em relação à geração Y, que analisa a organização como boa, em termos de qualidade e de excelência, enquanto as outras gerações não compartilham do mesmo pensamento. Sabemos que a geração baby boomers sempre buscou uma carreira com a qual pudesse se realizar, e não, apenas que lhe oferecesse bens materiais, diferentemente da geração Y, que, no ambiente de trabalho, tende a se preocupar mais com as próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações. Essas pessoas não se importam tanto com a organização, porque acham mais importante que ela esteja sendo flexível, reduzindo o trabalho e atendendo as suas necessidades naquele momento. Se isso for confirmado, a organização está ótima.

Ainda assim, nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam mais tempo com educação integral, e

concebem o trabalho como um meio, e não, um fim (LOIOLA, 2010).

A questão 3.8 já buscou comparar a organização com as demais, se a Guarda Civil Municipal representa um referencial de boa qualidade e excelência entre as organizações da mesma área de atuação. As médias foram estas: Geração Baby Boomers: 4,2; Geração X: 4,7; Geração Y: 6,1. Essas médias tiveram um coeficiente de variação abaixo de 15%. Isso indica que houve uma baixa dispersão e que os dados foram homogêneos.

Gráfico 11: Minha organização representa um referencial de boa qualidade e excelência entre as organizações da mesma área de atuação.



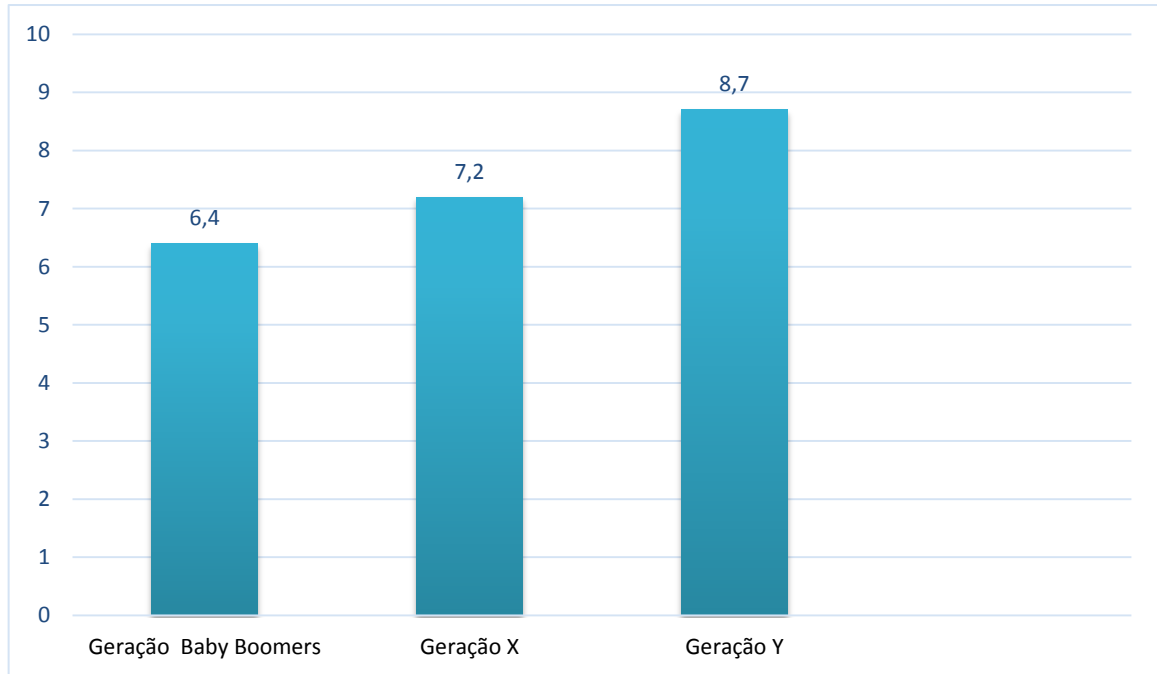
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme podemos observar no Gráfico 11, a Geração Baby Boomers tem uma diferença significativa em relação à Y. Apesar de a organização não estar com uma média alta em nenhuma das gerações, a Geração Y ainda é a que melhor avalia a comparação da organização com as demais da mesma área. Isso se justifica porque a organização está dando oportunidades de ascensão profissional e flexibilidade de trabalho, haja vista que a Geração Y busca no trabalho a realização pessoal. Portanto, isso faz parecer que eles não se apegam a uma empresa específica, mas fazem o que lhes proporciona mais satisfação e buscam empresas que estejam alinhadas aos seus valores pessoais e profissionais (ERICKSON, 2011).

A questão 3.9 procurou saber se as organizações vêm melhorando nos

últimos anos, se está caminhando à procura de melhora contínua e se está se desenvolvendo.

Gráfico 12: Os níveis de qualidade e excelência de minha organização vêm melhorando continuamente ao longo dos últimos anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A questão visou investigar se os níveis de qualidade e de excelência da organização vêm melhorando continuamente ao longo dos últimos anos. Para essa questão, obtiveram-se as seguintes médias: Geração Baby Boomers: 6,4; Geração X: 7,2; Geração Y: 8,7. Essa média teve coeficiente de variação abaixo de 15%, o que indica que houve uma baixa dispersão e que os dados foram homogêneos.

Como podemos verificar no Gráfico 12, todas as gerações tiveram uma diferença significativa em suas respostas. No que diz respeito à geração mais nova - a Y - os resultados da pesquisa indicaram que está havendo uma mudança positiva; a Geração X acha que está melhorando aos poucos, e a mais antiga - a dos Baby Boomers - não vê mudança significativa.

O fato de a Geração Baby Boomers estar com uma média tão baixa em relação às demais se respalda no fato de que, muitas vezes, eles são resistentes a mudanças, principalmente às tecnológicas, até mesmo por terem menos experiências e domínio tecnológico do que as gerações X e Y. Assim, para eles, os avanços tecnológicos e as mudanças na organização podem não ser de tanta importância, algo que eles valorizam. Essa geração preza, sobretudo, pelo trabalho,

até mesmo da família.

Já os que são da Geração X gostam muito de trabalhar para eles próprios e são bem empreendedores, independentes e autoconfiantes. Seus valores estão mais relacionados à qualidade de vida, a horários flexíveis e à independência (SMOLA; SUTTON, 2002). Já as pessoas que fazem parte da geração Y valorizam os objetivos pessoais e familiares em detrimento dos profissionais. Eles tentam equilibrar os aspectos pessoais e profissionais com semanas de trabalho mais reduzidas, entre outros artifícios mais flexíveis relativos ao trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Como podemos perceber, os valores que cada geração busca na organização e no trabalho são bem diferentes. A geração mais antiga gosta do sistema rígido de trabalho, esforça-se mais e o prioriza. Já a geração Y prefere um trabalho mais flexível, que dê mais independência. A geração mais nova segue com essa mesma linha de pensamento, valorizando ainda mais os seus objetivos pessoais e familiares acima dos objetivos profissionais. Ou seja, o trabalho é um fator irrelevante. Nessa organização, a questão de horários flexíveis e de jornada de trabalho reduzida vem acontecendo muito nos últimos anos, o que, para a geração baby boomer, não é satisfatório.

Em busca de um equilíbrio nessa satisfação, principalmente com a geração baby boomer, é interessante atribuir para esse grupo tarefas que exijam certa experiência, trabalhos burocráticos, com rotinas, regras, horários fixos e, principalmente, uma tarefa que eles possam sentir que estão ajudando a organização a crescer e a melhorar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado visou investigar como as gerações que fazem parte da Guarda Civil Municipal estão em relação aos atuais líderes e à organização, para que o gestor consiga liderar da forma mais eficiente possível. Para o desenvolvimento do estudo, alinharam-se conceitos e estudos que dizem respeito à sua temática, na perspectiva de entender bem mais os aspectos que envolvem as Gerações Baby Boomers, X e Y e empregar os modelos teóricos adotados por Cardoso, Santos e Figueiredo (2002). Os resultados mostraram que os guardas municipais que estão trabalhando na organização há mais de 20 anos representam um total de 34,73%; os que estão trabalhando entre quatro e 20 anos, 7,79%, e os que estão com menos de três anos, 57,49%.

Para alcançar o objetivo principal da pesquisa, foram elencados quatro objetivos específicos. Quanto ao primeiro - analisar o perfil das três gerações da instituição – o estudo apontou que a que prevaleceu foi a Geração X, com 65,87% e uma média de idade de 29 a 50 anos. Trata-se então de uma geração de pessoas empreendedoras, independentes e autoconfiantes. Em vista disso, os seus valores estão mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis e independência.

A Geração Baby Boomers, composta de pessoas com mais de 50 anos de idade, ficou em segundo lugar e representou 24,55% dos entrevistados. Trata-se de uma geração mais conservadora, leal à organização onde trabalha - pois muitas dessas pessoas trabalharam e cresceram profissionalmente em uma única empresa – e são resistentes a mudanças, principalmente as tecnológicas, porque não têm tanto domínio quanto as outras gerações. Já a Geração Y, cujos componentes têm idades entre 18 e 28 anos, representou 9,58% dos entrevistados, deseja novas experiências, é altamente inovadora e consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, como ler e ouvir música, por exemplo, sem que isso atrapalhe o seu trabalho. São pessoas que valorizam os objetivos pessoais e os familiares acima dos profissionais.

Quanto ao segundo objetivo específico – Estudar o estilo da liderança presente – o estudo mostrou que a maioria dos líderes presentes na organização tem um estilo de liderança democrática e liderada por consenso por um líder carismático. Isso não agradou muito à Geração Baby Boomer, que não gosta desse

estilo de liderar, e apesar de ser a favor de uma liderança por consenso, preferem líder mais burocrático, rígido e que gosta de gerir por meio de regras.

No que diz respeito à comunicação do líder com seus liderados e como ele vê as questões importantes da organização, todas as gerações declararam que estão satisfeitas com a liderança, contudo, essa satisfação teve uma média menor na Geração Baby Boomers. Já em relação à melhora da liderança nos últimos anos, as médias tiveram uma queda, principalmente na Geração Baby Boomers.

O terceiro objetivo específico – conhecer a percepção da satisfação das gerações com a organização, a Baby Boomers e a X apresentaram uma média baixa e referiram que não estão tão satisfeitas com a organização quanto a Geração Y, porém tanto Geração X quanto a Y acreditam que a organização vem mudando positivamente nos últimos anos, principalmente com a chegada de novos membros. Suas médias foram 7,2 e 8,7 respectivamente.

No que concerne ao quarto objetivo específico - verificar a satisfação das diversas gerações com a liderança - os gráficos supracitados apontam que, quando se trata de liderança, existe uma média maior, até mesmo certo consenso em alguns aspectos. Contudo, quando se trata da relação da organização com a liderança, as médias sofrem uma queda, o que demonstra que a liderança, de uma forma geral, vem sendo satisfatória para as gerações, apesar de a Baby Boomers ser a que está menos satisfeita. Isso se justifica porque ela está perdendo seu lugar na liderança, já que uma geração mais nova está ocupando o lugar da liderança.

Consideração que o objetivo primeiro deste trabalho foi de saber como o líder deve administrar uma organização com diferentes gerações, foi possível observar uma correspondência entre o referencial bibliográfico apresentado e as informações obtidas através do questionário adaptado de Cardoso, Santos e Figueiredo (2002).

Assim, todas as respostas contribuíram para se chegar às seguintes conclusões: que, nesses últimos anos, a organização sofreu muitas mudanças com a entrada das Gerações X e Y que, praticamente, não existiam na organização. Diante disso, o ideal é melhorar o que está ruim, ou seja, trabalhar mais com a Geração Baby Boomers, a que está mais insatisfeita, cujas médias foram as mais baixas em todas as perguntas, tanto nas questões relacionadas à liderança quanto à organização, e que sofreu um grande impacto por ser a geração mais complexa e ter um perfil mais rígido. Contudo, essa geração é rica em experiência, gosta de

trabalhar duro, é fiel à sua organização e, por isso, merece mais atenção do líder para ele poder atender às necessidades e às expectativas desse grupo importante e criar um equilíbrio entre todas as gerações.

Quanto às limitações deste trabalho, houve dificuldade de obter as respostas da maioria dos guardas municipais, visto que são divididos em pequenos grupos distintos. O contato com todos teve que ser presencial, principalmente com a Geração Baby Boomes, porquanto muitos deles não sabem ler direito ou tiveram certa dificuldade de entender o questionário. Em vista disso, foi necessário explicar todas as perguntas, o que demandou muito tempo. Além disso, muitos se negaram a responder ao questionário, porque achavam que iriam se expor de alguma maneira.

Assim, tendo em vista o que foi abordado ao longo da pesquisa, entende-se que as organizações públicas precisam buscar uma gestão cujos líderes sejam dinâmicos e consigam entender as diversidades encontradas em cada geração e lidar com elas, visando ao seu equilíbrio. É preciso, ainda, desenvolver mais pesquisas na área do estudo das gerações, na perspectiva de promover seu crescimento e o surgimento de novas gerações, com novos desafios para os gestores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. e DIAS, V. **Tipos de liderança na relação gestor e assessor. Monografia de Conclusão de Curso.** UFBA: 2003.

ARRUDA, A. M. F.; CRRISÓSTOMO, E.; RIOS, S.S. A importância da liderança nas organizações. 2010.

ARSENAUT, P. M. Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Journal*, v. 25, n. 2, 2004.

BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.

CARDOSO, R., “**Impacto das Práticas-Chave de Melhoria da Gestão (PCMG) no Desempenho Organizacional: Uma Metodologia de Avaliação.**”, Dissertação de M.Sc, Instituto Militar De Engenharia (IME), 2001, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CHEN, P. J.; CHOI, P. C. Y. *Generational differences in work values: a study of hospitality management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 20, n. 6, p. 595-615, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração de novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico de; SCHIKMANN, Rosane. **A geração net.** In: ENANPAD 2001. Campinas – São Paulo. Anais do XXV da ANPAD.

COSTA, M.A. F; COSTA, M.F. B. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

COUTINHO, C. P., SOUSA, A., DIAS, A., BESSA, F., FERREIRA, M. J., & VIEIRA, S. (2009). **Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas.** *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 13:2, pp. 355-379.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. F. **Nem todos os generais foram mortos.** Prefácio. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. O líder do futuro. 11. ed. São Paulo: Futura, 1999.

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

FUHMEITER, Carolina. **Geração Y da Era da conectividade.** XXIV/Fórum da Liberdade.

GARCIA-LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de La generacion Y.** Barcelona: IESE, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Albírio. **Liderança: atributos e práticas do líder do Século XXI - uma pesquisa quantitativa.** Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.**

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança.** Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNTZ, A. P. **Entendendo as gerações X e Y.** Revista Você S/A. Edição 0135.

KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. n. 219, out. 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MESQUITA, M. A geração Y e a nossa futura liderança. 2010.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinícius Dória. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do Século XXI - uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

NEVES, J. O processo de liderança. In: CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.). **Manual de Psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 377-403, 2001.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e do Rio de Janeiro**. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro 44(6):1453-75, nov./dez. 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAMOS, L. S; SOUZA, S. M. L. **A importância da liderança para uma organização: um estudo de caso na empresa familiar**. TCC (Bacharelado em Administração). Universidade Estadual de Goiás, Caldas Novas, 2009.

REITAS, Henrique et al. **O método de pesquisa survey**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Robbins, 2008.

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

ROLIM, C. A., **Construção de Instrumento de Auto-Diagnóstico Organizacional: Aplicações ao Serviço Público**. Dissertação de M.Sc, Instituto Militar De Engenharia (IME), 1999, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

SALOMON, D.V. 2000. **A Maravilhosa Incerteza – Pensar, pesquisar e criar**. Martins Fontes, São Paulo.

SANT'ANNA, Sérgio. **O Voo da Madrugada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

SANTANNA, V. **Liderança e seus tipos**. Disponível em: <www.lidersantanna.com.br/tipos>. Acesso em: 04 Set. 2016.

SMITH, P. B; PETERSON, M, F. **Liderança, Organização e Cultura**. 1988.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363-382, 2002.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, v. 47, n. 1, p. 1-14, jan. 1950.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q; LOPES, V. M. G; LEITE-DA-SILVA, A. R. 2011. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. In: EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, 2009, Curitiba. II EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko (2011). **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: ENANPAD 2008. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. Anais do XXXII Encontro da ANPAD.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 27 Set. 2016.

TULGAN, Bruce. Now Playing: **Coaching Generation Y**. Disponível em: . Acesso em: 21 fev. 2013.

WEINGARTEN, R. M. *Four generations, one workplace: a gen x-y staff nurse's view of team building in the emergency department*. Elsevier, v.35, p. 27-30, 2011.

YU, H., MILLER P. *The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts*. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 26, n. 1, p. 35-50, 2005.

ZEMKE, R.; RAINES, C.& Filipczak, B. (1999). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. AMACOM, New York. ISBN:

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Prezado (a) colaborador (a), o objetivo deste estudo é de entender a relação entre as diferentes gerações e sua liderança. Este questionário faz parte da elaboração do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Por isso, conto com sua colaboração para responder a este questionário.

1- Idade

18 a 28 anos 29 a 39 anos 40 a 50 anos Mais de 50 anos

2- Tempo de trabalho na organização e seu setor

Menos de três anos Entre três e dez anos 10 a 20 anos
 Mais de 20 anos Setor: _____

3- Responda às seguintes questões: assinale 1, para discordo totalmente, e 10, para concordo totalmente.

Discordo totalmente \longleftrightarrow Concordo totalmente

Eu sei o que minha chefia espera do meu setor de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minha liderança busca meu entendimento quanto aos aspectos considerados importantes para a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meus líderes são fontes de exemplo dos valores da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minha organização busca identificar, entre seus colaboradores, os líderes do futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os líderes da minha organização dedicam esforços para identificar novas oportunidades de crescer na organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
As atividades relacionadas à liderança da minha organização vêm melhorando continuamente nos últimos anos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Minha organização tem elevados níveis de qualidade e excelência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minha organização representa um referencial de qualidade e excelência entre as organizações da mesma área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os níveis de qualidade e de excelência de minha organização vêm melhorando continuamente ao longo dos últimos anos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10