FAT – FACULDADE E ESCOLA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LIDERANÇA:
Visões e percepções de uma nova forma de liderar e ser liderado

THAÍS DARONCH

TAPEJARA/RS
2020

THAÍS DARONCH

LIDERANÇA:
Visões e percepções de uma nova forma de liderar e ser liderado

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da FAT – Faculdade e Escola.

Orientador: Prof. Ma. Lidiane Cássia Comin

Tapejara/RS
2020

THAÍS DARONCH

LIDERANÇA:
Visões e percepções de uma nova forma de liderar e ser liderado

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis da FAT – Faculdade e Escola.

_____
Prof. Me. Claudecir Bleil
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da FAT

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

_____
Orientadora: Prof. Ma. Lidiane Cássia Comin

_____
Prof. Ma. Juliane Laviniki
Membro da Banca Examinadora

_____
Dr. Marcelo Negrini
Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre ter iluminado meu caminho e por ter me dado a fé e a força necessária para que chegasse até aqui.

Agradeço aos meus pais, Angelo e Lucimar, as minhas irmãs, Cassiane e Gabrieli, meu namorado Júlio Henrique, meus cunhados Roger e Gean e a toda minha família que, com muito carinho, apoio e compreensão, não mediram esforços para que eu concluísse mais esta etapa em minha vida.

A todos os mestres que abrilhantaram minha jornada acadêmica com seus conhecimentos e experiências, e em especial a minha orientadora Lidiane, por todo apoio, incentivo e ensinamentos durante a elaboração deste estudo.

A minha amiga e colega Joana pela amizade, parceira e companheirismo ao longo destas duas graduações e da vida.

“Nós somos aquilo que repetidamente fazemos. Excelência, portanto, não é um modo de agir, mas um hábito.”

(Aristóteles)

RESUMO

Nota-se que a sociedade em um âmbito geral vem passando por diversas transformações ao longo do tempo, bem como, vem gerando transformações em tudo ao seu redor. Crescer de maneira sustentável tornou-se o propósito principal das organizações, porém, as mesmas estão sendo desafiadas em vários aspectos. O perfil de liderança que era eficaz há alguns anos já não atende mais às necessidades das atuais equipes. O encontro de quatro ou mais gerações no mercado de trabalho vem forçando a alta gestão a quebrar seus *mindsets*. Desta forma, o presente estudo busca responder as seguintes questões: qual é a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, entre as diferentes gerações que trabalham em conjunto no atual ambiente das empresas? E, na percepção dos liderados, qual é o estilo de liderança exercido por seus líderes? Para isso, foi realizada inicialmente uma revisão de literatura, e, em seguida, definiu-se na metodologia que o estudo de caso se dará em dois momentos: a) entrevista semiestruturada com os líderes, e, b) questionário para os colaboradores. O estudo de caso compreende uma empresa prestadora de serviços da área da saúde da cidade de Tapejara/RS. Os resultados da pesquisa mostram que os gerentes líderes percebem sim diferenças entre as características e condutas profissionais das diferentes gerações, por outro lado, concordam que essas diferenças estão mais relacionadas ao perfil profissional do que a própria diferença de idades. Em relação aos conflitos entendem não estarem relacionados as diferentes gerações, mas sim ao próprio relacionamento da equipe e a fatores externos. Quanto a percepção dos liderados quanto ao estilo gerencial de seus líderes, somente há convergência quando comparadas as percepções próprias dos líderes com a percepção da geração *Baby Boomers*, que estão em consenso quanto ao estilo gerencial voltado ao "relacionamento", ou, quando comparadas as condutas dos líderes em determinadas situações caracterizam os estilos gerenciais e as percepções dos liderados quando separados por setor, onde a maioria percebem os líderes como estilo voltado a "tarefa". Desta forma, reitera-se o fato de as diferenças de idade não serem tão significativas assim, até porque, se forem bem gerenciadas podem contribuir com o crescimento das empresas. Bem como, sugere-se a empresa continuar investindo e instigando a formação dos líderes, a fim de melhorar o relacionamento nas equipes e também os serviços prestados para a sociedade.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Desafios; Gerações.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização quanto ao gênero, estado civil e escolaridade dos líderes 52
Tabela 2: Caracterização quanto a idade/geração dos líderes 53
Tabela 3: Caracterização quanto ao tempo de empresa e tempo de líder 53
Tabela 4: Caracterização quanto ao gênero e estado civil 54
Tabela 5: Caracterização quanto a escolaridade 55
Tabela 6: Caracterização quanto a idade 55
Tabela 7: Caracterização quanto ao tempo de empresa 55
Tabela 8: Percepção própria: estilo de liderança 60
Tabela 9: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG por geração 78
Tabela 10: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG por setor 79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caraterísticas do Líder de acordo com Boyett (1999)..... 29
Quadro 2: Competências essenciais dos líderes 29
Quadro 3: Classificação Geracional 33
Quadro 4: Definição de porte de estabelecimentos segundo número de empregados..... 45
Quadro 5: Percepção própria sobre estilo de liderança 56
Quadro 6: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG..... 77
Quadro 7: Itens que compõe a EAEG por estilo gerencial e ordem decrescente das médias 77

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMF	Secretaria Municipal da Fazenda
HSA	Hospital Santo Antônio
ONA	Organização Nacional de Acreditação
EAEG	Escala de Avaliação de Estilo Gerencial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA 11
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO 11
1.3 OBJETIVOS 12
1.3.1 Objetivo Geral 12
1.3.2 Objetivos Específicos 12
1.4 JUSTIFICATIVA 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 LIDERANÇA 14
2.1.1 Teorias de liderança 16
2.1.2 Estilos de liderança 20
2.1.2.1 Liderança Autocrática 21
2.1.2.2 Liderança Democrática 23
2.1.2.3 Liderança Liberal 24
2.2 LÍDER 25
2.2.1 Características e competências dos líderes 28
2.2.2 Desafios dos líderes 31
2.3 AS GERAÇÕES VETERANOS, BABY BOOMERS, X, Y E Z 32
2.3.1 Veteranos 34
2.3.2 *Baby Boomers* 35
2.3.3 Geração X 36
2.3.4 Geração Y 38
2.3.5 Geração Z 40
2.4 DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS 41
3 METODOLOGIA 43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 43
3.2 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA 44
3.3 COLETA DOS DADOS 45
3.3.1 Instrumentos de pesquisa 47
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 48
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 50
5 RESULTADOS 52

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA: LÍDERES E LIDERADOS 52
5.1.1 Perfil dos líderes entrevistados 52
5.1.2 Perfil dos liderados 54
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES 56
5.3 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE OS LIDERADOS 64
5.4 PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE SEUS LÍDERES QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA 77
5.5 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES X PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS 80
6 CONCLUSÃO 83
REFERÊNCIAS 85
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: LÍDERES 90
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: LIDERADOS 92
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 94

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade o mundo vem passando por diversas mudanças, que se intensificaram devido ao processo de evolução da sociedade. Hábitos e costumes vêm sendo alterados desde então por fatores diversos como guerras, crises e mudanças tecnológicas, por exemplo. Concomitante a isso, as diferenças de conduta entre as diferentes gerações se tornam cada vez mais acentuadas, devido a comportamentos que estão se alterando na forma de viver em sociedade.

Sabendo que tais mudanças refletem diretamente no crescimento sustentável das organizações, as mesmas vêm passando por um processo de readequação constante, principalmente no que diz respeito a forma de liderar. “Acredita-se que o desenvolvimento da sociedade favorecerá profissionais capazes do exercício da liderança, despertando nas pessoas o interesse espontâneo para atuar e buscar a autorrealização” (FIORELLI, 2014, p. 197).

Nesse contexto, o presente estudo apresenta as seguintes problemáticas: qual é a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, entre as diferentes gerações que trabalham em conjunto no atual ambiente das empresas? E, na percepção dos liderados, qual é o estilo de liderança exercido por seus líderes? A fim de responder a estas perguntas, a pesquisa se propõe a apresentar teoricamente a evolução dos perfis das lideranças no decorrer da história, bem como caracterizar diferentes gerações.

Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa e obter a resposta do problema proposto, o estudo foi realizado em duas etapas, que possibilitaram uma visão mais ampla do contexto estudado. Em um primeiro momento foi realizada uma entrevista semiestruturada com os líderes da empresa, e, num segundo momento, foram aplicados os questionários aos liderados. A partir da visão de ambos foi realizada a análise necessária.

A empresa estudada é o Hospital Santo Antônio da cidade de Tapejara, interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma prestadora de serviços da área da saúde. O estudo foi realizado com 20 coordenadores de setor e 153 liderados.

Na sequência deste estudo apresenta-se a problematização do tema e suas delimitações, assim como são explorados os objetivos e as justificativas do mesmo. Após apresenta-se a revisão bibliográfica e a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa. No capítulo quatro está evidenciada a caracterização da empresa, a fim de conhecê-la melhor. O capítulo cinco apresenta-se os resultados obtidos e a análise destes, seguidos da conclusão do estudo, das referências bibliográficas e dos instrumentos utilizados para coleta de dados.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

A sociedade em um âmbito geral vem passando por diversas transformações ao longo do tempo. Analisando os modelos familiares, há algumas décadas encontrava-se famílias patriarcais, onde a voz de comando era única, ou seja, os homens ditavam as regras e as mulheres e filhos as seguiam sem hesitação.

Similar a este perfil familiar era o modelo de liderança nas empresas. Como um reflexo da sociedade nesta época, os líderes das organizações tinham perfis autoritários, onde eles mandavam e os liderados obedeciam. Este modelo de gestão, que por muitos anos alavancou as empresas, hoje é questionado.

A fim de continuar promovendo um crescimento sustentável, as empresas precisam estar em constante processo de adaptação pois, além das mudanças frequentes dos cenários sociais, as organizações estão vivenciando uma quebra de paradigmas também no que diz respeito a chegada das novas gerações ao mercado de trabalho. Desta forma, o presente trabalho buscará responder as seguintes questões: qual é a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, entre as diferentes gerações que trabalham em conjunto no atual ambiente das empresas? E, na percepção dos liderados, qual é o estilo de liderança exercido por seus líderes?

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Por se tratar de um assunto bastante amplo e de distintas percepções, o foco do presente trabalho não está em determinar qual é o melhor estilo de liderança, tampouco não está em identificar em qual período houve mais ou menos divergências entre líderes e liderados. Ressalta-se também, que embora os conflitos entre as gerações possam surgir como resultados deste estudo, os mesmos não compõem a essência da pesquisa.

Torna-se válido evidenciar também que a pesquisa parte da hipótese de que os líderes sejam, pelo menos, da mesma geração ou de geração anterior a de seus liderados, porém, somente com o desenvolvimento do estudo será possível identificar se essa relação afirma ou contesta a hipótese.

Desta forma, pretende-se identificar junto aos líderes de uma empresa de grande porte de Tapejara/RS quais as percepções dos mesmos em relação a composição da equipe com pessoas de diferentes gerações, quais os pontos positivos e negativos dessa convivência, o quanto mudou a forma de liderar e quais os impactos para a organização desta quebra de

paradigmas. Em contrapartida, pretende-se analisar também qual o perfil destas lideranças na percepção de seus liderados.

1.3 OBJETIVOS

A presente pesquisa possui um objetivo geral e quatro objetivos específicos, a saber:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, entre as diferentes gerações que trabalham em conjunto no atual ambiente das empresas, e comparar o estilo dessas lideranças, na percepção dos liderados.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) compreender a percepção dos líderes em relação ao seu estilo de liderança;
b) compreender a percepção dos líderes em relação aos seus liderados;
c) analisar a percepção dos liderados em relação aos seus líderes, quanto ao estilo de liderança;
d) comparar a percepção dos líderes com a percepção dos liderados em relação ao tipo de liderança.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando o alto fluxo de admissões e demissões nas organizações, o presente estudo se faz relevante, pois trata da relação entre líderes e liderados, principalmente no que diz respeito às novas gerações. De acordo com Oliveira (2016) atualmente em grande parte das empresas é possível encontrar até cinco gerações compondo o mesmo ambiente de trabalho: veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z.

Os maiores conflitos acontecem entre as gerações que possuem maior discrepância em relação a idade e de acordo com Costa et. al., (2014) isso fica mais evidente quando as mesmas são comparadas. O gargalo principal das divergências está interligado aos problemas de relacionamento, visto que, dentro das organizações normalmente as posições mais elevadas são ocupadas por colaboradores mais velhos e por consequência os mais novos são

liderados. Por outro lado, ao analisarmos as novas empresas do mercado, as startups, a maioria são lideradas por jovens, o oposto do até então considerado “tradicional”. Além da desarmonia nas equipes, estes conflitos, direta ou indiretamente promovem queda na produtividade, trazendo prejuízos para as empresas.

Estas gerações pensam e querem coisas distintas em relação ao trabalho e, por este motivo, surgem os primeiros conflitos. Porém, se as empresas souberem aproveitar essas divergências, podem transformá-las em impulso para o crescimento, afinal, opiniões distintas são saudáveis e essenciais para que mudanças aconteçam. Portanto, a partir da resolução do problema deste trabalho será possível identificar analisar a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, sobre as diferentes características profissionais ao longo das gerações, e comparar o estilo dessas lideranças, na percepção dos liderados.

Desta forma, este trabalho se justifica por ser significativo para as partes envolvidas na pesquisa, líderes e liderados, sabendo-se da importância que a boa convivência na equipe traz para os resultados da mesma. Além da relevância de conciliar da melhor forma as diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, torna-se imprescindível também equilibrar os potenciais individuais e extrair o que cada um tem de melhor. E, se faz importante também para as organizações e sociedade como um todo, pois terão as respostas de como alinhar uma boa liderança para uma equipe composta por diferentes gerações, trazendo resultados significativos para o crescimento da empresa. Ressalta-se também, a nível organizacional, a relevância do tema para a condução das atividades de Gestão de Pessoas, bem como das atividades de gestão estratégica da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A palavra liderança vem ganhando destaque ao longo dos anos e tem despertado cada vez mais o interesse do alto escalão das empresas. Bergamini (2005, p. 124) afirma que "o fator liderança adquire atualmente importância fora do comum, principalmente, dentro do contexto organizacional". A autora ainda reitera que aqueles que tem a habilidade de utilizar seus recursos pessoais a fim de direcionar com responsabilidade seus seguidores, de forma eficaz, tem ganhado cada dia mais reconhecimento.

A liderança está atrelada a relação de duas ou mais pessoas, conhecida também como relação interpessoal. As relações interpessoais, sejam elas familiares, escolares, de comunidades ou de trabalho são diferenciadas pelo contexto em que estão inseridas. O que as torna similares é o fato de que precisam de emoções para se tornarem verdadeiras.

Em uma relação interpessoal, de acordo com Minicucci (2009), no momento que alguém tenta influenciar o comportamento de outro indivíduo está exercendo uma influência interpessoal. O autor ainda afirma que

> É importante assinalar, no estudo da influência interpessoal, que há diferenças entre *liderança* e *poder*. Uma pessoa pode ter poder e não desempenhar a liderança. É o caso do indivíduo que emprega força física, pressão social, coação moral, pressão da lei ou pressão de autoridade para mandar (MINICUCCI, 2009).

O significado de liderança ainda não está em consenso entre os estudiosos. Para os autores Robbins e Judge (2014) a definição de liderança está atrelada com a habilidade de influenciar uma equipe para o alcance de uma visão ou conjunto de metas, já para Miranda (2017, p. 90) exercer a liderança "É conduzir pessoas a lugares onde nunca estiveram ou posições que nunca ocuparam, mas sem o uso de autoridade formal".

Ainda em busca de uma definição que abranja todos os aspectos sobre liderar, Fiorelli (2014, p. 194) complementa alegando que "Liderança é capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente". É notável que todos os conceitos englobam a ideia de que uma pessoa, através de suas habilidades, naturais ou desenvolvidas, inspira um grupo.

O impacto de liderar vai além do âmbito profissional, visto que os aprendizados são levados para a vida. Na visão de Ribeiro (2011, p. 10) "liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem sua mente, emoções, criatividade e excelência a serviço

de um objetivo". Percebe-se desta forma que a liderança está atrelada aos processos de criação, motivação, gerenciamento e até de coaching.

Vale ressaltar que liderar não é somente influenciar a ação, mas influenciar o pensamento e os sentimentos das pessoas que necessitam direção. De acordo com Minicucci (1995) o processo de liderar sempre compreende a arte de influenciar. Um líder, afim de afetar o comportamento de um liderado ou modificar uma situação, utiliza-se da influência. O autor ainda defende que o fenômeno liderança é composto por três elementos principais: a situação, o seguidor ou influenciado e o líder ou influenciador.

Segundo Kouzes e Posner (1994, p. 1) "a liderança é uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir". Os autores afirmam, inclusive, que o ato de liderar pode ser tratado como uma arte de atuação. Liderar é algo que se vivencia nas relações com outras pessoas, por isso, a liderança é considerada intangível.

Quando os liderados se sentem confortáveis para seguir seus líderes, o trabalho em equipe começa aflorar nas organizações. Neste sentido, Fiorelli (2014) enfatiza que para que exista trabalho em equipe nas empresas é necessário ter liderança, pois, é ela quem oferece as condições básicas para isso. Complementando este raciocínio, Robbins e Judge (2014, p. 249) afirmam que "as organizações necessitam de liderança forte e administração forte para uma efetividade ótima. Precisamos de líderes para desafiar o *status quo*, criar visões do futuro e inspirar membros organizacionais a quererem alcançar as visões".

Inúmeros são os modelos, conceitos e teorias sobre lideranças defendidos pelos mais diversos autores sobre este assunto. Fiorelli (2014, p. 194) justifica que "a falta de consenso sobre o assunto e o caráter evolutivo das ideias mais aceitas sugerem que *liderança* constitui algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana". Dentre estes vários posicionamentos sobre liderança, conforme Benevides (2010), alguns são mais constantes e destacam-se. Primeiro: a liderança é um processo; segundo: a liderança envolve influência (de uma pessoa influenciando outra pessoa ou grupo); terceiro: a liderança é um fenômeno que ocorre em grupo; e, quarto: a liderança envolve objetivos compartilhados/comuns.

Considerando que a liderança contempla as atividades voltadas a gestão da empresa, consideradas atividades gerenciais (Melo, 2004), o presente estudo possibilitou analisar a liderança de gestores que participam diretamente do processo de tomada de decisão da empresa, tendo assim sob sua responsabilidade, o processo de administrar, associado as atividades de liderança de equipes.

2.1.1 Teorias de liderança

São várias as teorias existentes acerca da liderança. Este trabalho abordará as principais delas e que possuem as percepções mais consistentes sobre o tema: Teoria dos Traços da Liderança, Teorias Comportamentais, Teoria Contingencial ou Situacional e as abordagens contemporâneas.

A teoria dos traços da liderança, que surgiu na década de 1930, segundo Cunha (2010) evidenciava as características pessoais dos líderes, onde quem nascesse com certas virtudes seria líder, do contrário, seriam liderados, ou seja, as características eram inatas. Entende-se desta forma que os traços e os atributos particulares de cada indivíduo definiam o cargo que as pessoas teriam nas organizações. Nesta mesma linha, Faccioli (2008, p. 1) afirma que "esta teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los' posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal".

Na teoria dos traços, a liderança não era vista como algo que pudesse ser aprendido. Conforme Faccioli (2008, p. 1) esta teoria predominou até a década de quarenta e neste período as características pessoais não eram associadas a outros aspectos pertinentes, como por exemplo se a liderança era realmente eficaz ou não, ou se o cenário poderia interferir no processo.

Essa teoria que por muito tempo dominou as lideranças, hoje, já é menos assertiva. A ideia de que os líderes já nascem feitos ou que existem pessoas que são feitas para serem líderes está ultrapassada. Assim sendo, apesar de ter contribuído com as primeiras percepções sobre liderança, do decorrer dos anos a teoria dos traços passou a ser criticada.

Na sequência, porém ainda em 1930, manifestou-se a teoria do comportamento**,** que, de acordo com Cunha (2010) surgiu a partir de questionamentos advindos da teoria dos traços, principalmente no que diz respeito aos líderes serem natos, ou seja, não era possível formar um líder. O fato de a liderança não ser compreendida como algo que pudesse ser desenvolvido desencadeou uma nova leva de pensadores. Desta maneira, Robbins e Judge (2014, p. 251) reiteram que "as falhas dos primeiros estudos de traço levaram os pesquisadores [...] a se perguntar se havia algo exclusivo na forma como líderes eficazes se *comportavam*", por exemplo, como os líderes tomavam as decisões, como influenciavam as pessoas e como escolhiam seus métodos de trabalho.

Diferentemente da ideia dos traços, possam existir perfis comportamentais que se destaquem mais na liderança, porém, este fato não impede que os demais perfis sejam desenvolvidos. Conforme Faccioli (2008) a teoria do comportamento caracteriza-se pelo

oposto da teoria dos traços, visto que, assume que as pessoas podem ser desenvolvidas para a liderança e os comportamentos podem ser aprendidos.

Os estudiosos desta teoria, de acordo com Cunha (2010), sugerem que determinados comportamentos distinguem as pessoas que tem perfil de líder das que não tem. Observa-se então que o fator predominante desta teoria é o comportamento. O mesmo pode ser percebido sob diferentes cenários, por exemplo, o comportamento social, o comportamento humano, informacional e até animal e atmosférico. Em concordância Faccioli (2008, p. 2) afirma que "estes comportamentos de liderança poderiam ser apropriados em determinada situação e, em outra, definitivamente não seria o aconselhado, considerando os diversos fatores".

Tanto a teoria dos traços quanto a teoria do comportamento acabavam definindo os líderes dos não líderes, fosse pelas características pessoais ou pelos comportamentos das pessoas. Nesta linha Robbins e Judge (2014, p. 253) sintetizam as teorias anteriores da seguinte forma

> Alguns líderes podem ter os traços certos ou exibir os comportamentos certos e ainda não terem sucesso. Mesmo sendo tão importantes quanto os traços e comportamentos na identificação de líderes eficazes ou ineficazes, eles não garantem o sucesso. O contexto também importa.

Após os pesquisadores perceberem que não existia um bom modelo de liderança para todas as situações, despontou em 1960, a teoria contingencial ou situacional, que, segundo Faccioli (2008) é evidenciada por fatores situacionais, onde para cada situação analisa-se qual estilo de liderança será mais eficaz. Ainda é frisada a inexistência de um estilo global de liderança.

Tendo em vista que as ocasiões mudam constantemente o estilo de liderança precisa se adequar também rapidamente para que organização não sofra danos. Nesta teoria

> [...] começaram a valorizar a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo todo da liderança. Nas teorias mais modernas sobre a liderança, tenta-se, a partir de esquemas pré-estabelecidos, encaixar estilos, baseando-se na observação real das características da personalidade ou no comportamento do dia-a-dia (FACCIOLI, 2008, p. 5).

O estilo de liderança situacional, se comparado aos anteriores, foi o que mais se adaptou às demandas das empresas. De acordo com Okamoto (2007, p. 130) "dentro do que conhecemos do ambiente organizacional e vivências trazidas pelos participantes de cursos, é o que melhor se enquadra para o desenvolvimento de uma equipe mais sólida, propensa a

buscar e conseguir resultados através do comprometimento consigo mesmo e com a organização".

Vários são os fatores que impactam na decisão pelo melhor estilo de liderança, por isso, cada caso deve ser tratado individualmente. Nesta linha Pereira, Rodrigues e Gessi (s/a p. 7) afirmam que "[...] não existe uma forma única de gerenciar as organizações, pois fatores contingenciais, principalmente a estrutura, a tecnologia e o ambiente estarão sendo definidores da melhor estratégia a ser utilizada".

Para acompanhar as demandas e tendências do mercado surgiram as conhecidas teorias contemporâneas. Dentre estas, se destacam: a teoria da liderança por atribuição, liderança carismática, liderança transformacional, a liderança visionária, liderança baseada em princípios.

Na teoria da liderança por atribuição a identificação de que uma pessoa pode ser líder ou não ocorre através do consentimento da equipe, por meio de consenso ou de votação, ou seja, o reconhecimento de um líder vem de seus liderados. Para Faccioli (2008, p. 10) a função desta teoria "reside na perspectiva de que se alguém não pode ser líder, pode, ao menos, parecer um líder, iniciando por prestar atenção ou se colocar na posição dos liderados para que possa enxergar o mundo com os olhos dos seguidores".

Esta teoria foi difundida durante a década de 1960, onde o processo de escolha das lideranças acontecia de forma natural, visto que os liderados elegiam quem os inspirava quanto as suas condutas e comportamentos. Neste sentido, reitera-se que

> [...]o líder desenvolverá sua percepção sob a perspectiva dos liderados, fortalecendo sua relação com o grupo em sintonia com o modelo de atribuição da liderança que mostra que para ser líder deve-se nutrir a percepção de que é inteligente, sociável, verbalmente proficiente, agressivo, compreensivo e muito esforçado. Deve dirigir seu comportamento para a ênfase nas tarefas e nas pessoas. E manter uma imagem de consistência (FACCIOLI, 2008, p. 10).

Na sequência, ainda na década de 1960, o estilo de liderança que ganhou destaque foi a liderança carismática. Faccioli (2008, p. 10) expõe que este estilo tem como líder "[...] aquele que promove revoluções, renova paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo".

A liderança carismática é a que mais promove carinho por parte das pessoas. Hoje é inevitável que qualquer organização trabalhe o carisma em seus líderes. Por conseguinte Cunha (2010, p. 17) expõe que "pesquisas demonstram forte relação entre os líderes

carismáticos e a satisfação e alto desempenho dos seguidores. Demonstram também que o sucesso desse tipo de liderança, geralmente, está associado a situações de mudança".

O processo carismático, de acordo com Faccioli (2008) promove a ligação entre líder e liderados para o alcance da missão, ambos trabalham para realização da mesma ou para tentativa de realizá-la. No entanto, por mais que os efeitos causados nos liderados sejam bastante positivos, as organizações tendem a não serem tão adeptas deste estilo de liderança, visto que a mesma costuma trazer resultados a longo prazo, e as empresas buscam retorno em um curto período de tempo. A autora ainda conclui afirmando que

> O líder transformador e o líder carismático assemelham-se por estarem imbuídos deste sentimento de visão que os qualifica na condução de pessoas promovedoras de mudanças, pois inspiram liderados a "darem o sangue" no alcance das metas do grupo sem esquecer das necessidades de desenvolvimento individuais, induzindo-os, ainda, à mudanças de percepções ao estimularem a troca de velhos problemas por novas oportunidades (FACCIOLI, 2010, p. 11).

Na liderança transformacional, conforme Faccioli (2008) ocorre o envolvimento de uma ou mais pessoas da equipe em prol de um objetivo comum, o de elevar os níveis de motivação e moral, tanto de líderes quanto de liderados. Cunha (2010, p. 19) reitera que nesta liderança "o foco dos líderes [...] se relaciona ao processo de desenvolvimento de pessoas. Assim, esse líder deve levar seus liderados a pensar por si mesmos para que consigam trabalhar de forma independente, dedicando-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma idéia".

A teoria contemporânea que predominou a década de 1970 caracteriza-se principalmente pelo fato de o líder concentrar sua energia em seus liderados com propósito de desenvolvê-los. Além disso, de acordo com Faccioli (2008) na liderança transformacional há atenção particular com cada liderado, cada caso é tratado individualmente através de conselhos ou treinamentos específicos.

Ter a habilidade de criar uma visão do futuro e transmiti-la para seus liderados, atualmente, é uma das características essenciais dos líderes, e é desta convicção que parte a liderança visionária. Conforme Cunha (2010, p. 18)

> [...] uma visão bem-sucedida nunca é expressada em números e que outros ingredientes fundamentais para uma visão bem-sucedida seriam o significado, a paixão e a integridade. As rápidas mudanças no cenário organizacional exigem que os líderes elaborem uma visão baseada em princípios éticos para conseguir a adesão das pessoas. Assim, é possível formar equipes eficazes a fim de obter resultados efetivos e consistentes. A evolução da teoria da liderança visionária orienta e conduz à abordagem da liderança transformacional.

Tendo em vista que as empresas precisam se manter estáveis no mercado e apresentando desenvolvimento sustentável, a concorrência de forma ética se apresenta cada vez mais de forma gritante, desta forma, ganha destaque a liderança por princípios. Cunha (2010, p. 19) afirma que “princípios e valores sempre exerceram influências preponderantes no consórcio evolutivo das lideranças, todavia, no cenário atual de mudanças constantes e de forte apelo por resultados crescentes, a liderança por princípios é elevada a um patamar de destaque”.

Em concordância Cunha (2010) aponta que para um bom líder conseguir alinhar os interesses pessoais de seus liderados com os interesses da empresa, é fundamental que o mesmo tenha credibilidade perante os demais. Entende-se então que os triunfos dos resultados organizacionais dependem de uma eficaz liderança por princípios.

Ao considerar a liderança no processo da gerência, segundo Melo (2004), pode-se descrever três abordagens diferentes da liderança: liderança com foco na tarefa, liderança com foco no relacionamento, e liderança com foco situacional.

De acordo com Melo (2004) os líderes com estilo gerencial voltado ao relacionamento priorizam as relações interpessoais com base na confiança mútua e amizade com seus liderados, além disso, enfatizam a satisfação dos membros da equipe. Os líderes com foco voltado a tarefa priorizam estruturar tanto seus papeis quanto os papeis de seus liderados, designando tarefas, metas e objetivos, a fim de poder controlar e fiscalizar o comportamento dos mesmos. Ainda, utilizam a hierarquia para orientar sua atuação. E os líderes com estilo gerencial voltado a situação apresentam a habilidade de identificar as mudanças do ambiente e de se adaptar a elas, variando também o seu comportamento de acordo com a capacidade e maturidade de seus liderados na execução das tarefas.

2.1.2 Estilos de liderança

Desde que a liderança passou a ser estudada e ganhou destaque entre os pesquisadores já passou por diferentes fases que se distinguem por suas características. Em concordância Botelho e Krom (2010) afirmam que o foco da liderança passou por inúmeras variações nas

últimas décadas, enfatizando o quanto é complicada esta qualificação, e, mostrando também, a capacidade que a mesma tem de se aperfeiçoar acompanhando a evolução humana.

A natureza e o emprego da liderança estão presentes nos pensamentos filosóficos desde a época de Platão até os dias de hoje, porém, o interesse científico só ganhou força a partir da década de 1930. Neste sentido, Botelho e Krom (2010, p. 2) reiteram que

> Com o passar dos anos, a pesquisa e a literatura sobre a liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, que se adaptem rapidamente às constantes mudanças das organizações.

Dentro das organizações, principalmente nas de grande porte, onde encontram-se vários líderes, acontece também o encontro de diferentes perfis de liderança, a questão, conforme Cunha (2010, p. 8) é "[...] diferentes estilos de liderança podem provocar diferentes comportamentos nos liderados? Há estudos afirmando que, de acordo com cada estilo de liderança, é possível perceber as diferentes reações dos colaboradores". Estas distintas respostas dos liderados, se bem geridas podem trazer bons frutos para as empresas, do contrário, podem causar um impacto desfavorável no clima organizacional.

Neste sentido, Ribeiro (2011, p. 13) afirma que "existem vários estilos de liderança e cada um deles tem seus pontos positivos e negativos, mas a personalidade de quem dirige interfere na maneira de liderar". O autor ainda reitera que entre os estilos mais conhecidos estão: Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança Liberal.

2.1.2.1 Liderança Autocrática

A liderança autocrática foi descrita pela primeira vez em 1939 por um psicólogo, e, a mesma também é conhecida como liderança autoritária. Segundo Ribeiro (2011, p. 13) "essa liderança dá ênfase ao chefe, que nesse caso, age com autoritarismo usando da sua autoridade formal e suas formas de coerção para alcançar os objetivos, podendo criar um clima de medo e ressentimento ao invés de motivação e disciplina". Por outro lado, considerando uma situação de crise, a liderança autocrática pode aliviar o stress da equipe, visto que, sabem que existe alguém superior a eles que está buscando resolver a situação.

Neste estilo de liderança os liderados têm pouca ou nem uma participação no processo de tomada de decisão e nas escolhas dos métodos de trabalho. Compartilham dessa opinião

os autores Botelho e Krom (2010) que apontam que quando se opta pela liderança autocrática não sobram lacunas para a iniciativa pessoal. Desta forma, pode haver desentendimentos nas equipes, ofensas, insatisfações, gerando até falta de interesse pela empresa e seu propósito.

A liderança autocrática é um tipo de liderança que se caracterizou pelo controle de somente um indivíduo, era o líder quem arbitrava sobre todas as decisões, sendo que as opiniões da equipe não tinham grande relevância pois, segundo Minicucci (1995, p. 293) "esse tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados, e poder vencer as dificuldades. Tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos". A desvantagem de desenvolver indivíduos imaturos na equipe está diretamente ligada ao fato de o próprio líder tomar todas as decisões, ou seja, como todos os processos tendem a passar pela aprovação do líder, os colaboradores, mesmo que haja necessidade, esquivam-se desta responsabilidade.

Habitualmente os líderes autocráticos fazem escolhas baseadas nas suas próprias ideias e julgamentos e raramente aceitam conselhos dos seguidores. Neste sentido Cunha (2010, p. 8) reitera que "o estilo autocrático está relacionado a um líder centralizador, ou seja, aquele que toma decisões unilaterais. É ele quem determina as tarefas, a forma de trabalho e os subordinados não participam desse processo". Este formato de trabalho acaba desvalorizando competências da própria equipe, além do que, ao menosprezar as opiniões dos liderados, as decisões podem ser mais simples.

A liderança autocrática é caracterizada por apresentar produtividade superior, porém, por outro lado, o trabalho das equipes não é acompanhado de satisfação. Conforme Ferreira (2008, p. 27) neste estilo de liderança

> Observa-se que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Líderes autocráticos costumam ser reservados, pouco comunicativos, centralizadores e não possuem o hábito de dar feedbacks. Por apresentar estas características mais rígidas, "esse estilo [...] em muitos casos é utilizado com funcionários novos, com pessoas que não conhecem o trabalho, com pessoas que não assumem responsabilidades, em situações de perigo ou acidente ou com funcionários que não demonstram comprometimento com a organização" (RIBEIRO, 2011, p. 13). Nestes casos, em que as equipes são inexperientes ou

possuem pouca qualificação, a liderança autocrática tende a ser mais assertiva, visto que, o líder delimita as tarefas e deixa claro as funções de cada colaborador, aumentando o desempenho geral.

Neste sentido, Botelho e Krom (2010, p. 3) sugerem que "para este estilo de Liderança o tipo de organização mais indicado, por exemplo, seria uma organização que possua uma linha de produção, onde o líder desta linha é quem define as tarefas e toma as decisões isoladamente", visto que a liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo, garantindo que as tarefas sejam cumpridas à risca.

2.1.2.2 Liderança Democrática

A liderança democrática passou a ser estudada nas décadas de 1930 e 1940, mais precisamente em 1939. Este estilo de liderança também ficou conhecido como liderança participativa, consultiva ou compartilhada. Segundo Ferreira (2008, p. 7) neste estilo de liderança, "as características impressas [...] são as que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder".

Os líderes democráticos costumam ser mais abertos e comunicativos, valorizam e dão ênfase no trabalho em grupo, sempre dão feedbacks, estimulam a iniciativa e orientam a carreira de seus colaboradores, também delegam as tarefas e partes das decisões. Neste sentido, de acordo com Ferreira (2008, p. 7) na liderança democrática,

> O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas o mais alternativas para o grupo escolher e as tarefas ganham novas perspectivas com os debates; A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho; O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas suas críticas e elogios.

Neste estilo de liderança o líder trabalha com consenso entre os membros da equipe, por consequência, aumenta a motivação, o engajamento e o comprometimento dos mesmos. Cunha (2010, p. 8) afirma que "no estilo democrático, os liderados são envolvidos nos processos decisórios, o líder incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o feedback como um método de treinamento de seus subordinados". Estas atitudes dos líderes promovem também maior engajamento por parte dos liderados.

A distribuição de poder é considerada uma das principais características desta liderança, pois, a partir desta, ocorre um empoderamento por parte dos liderados, gerando

também um ambiente de trabalho saudável. Neste sentido, Minicucci (1995, p. 2) reitera que "Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os seus membros. Nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída". Torna-se mais fácil distribuir a liderança quando toda a equipe tem clareza sobre os processos decisórios, e isto, também é característico da liderança democrática.

A liderança democrática é comumente aplicada, segundo Ferreira (2011, p. 14)

> Com pessoas responsáveis, com pessoas participativas, e que gostam de colaborar, com funcionários treinados que conhecem bem o trabalho, com pessoas que conhecem o grupo e estão comprometidas com os resultados e em situações que não exijam intervenção e decisão imediata.

No entanto, nem todos os membros da equipe estão no mesmo nível de qualificação e nem todos apresentam o mesmo perfil participativo, o que pode causar desconforto para estes liderados. Outro ponto negativo a ser considerado na liderança democrática é o fato de o tempo para tomada de decisões é relativamente maior, visto que todas as opiniões são ouvidas e analisadas.

Por mais que apresente desvantagens, segundo Botelho e Krom (2010, p. 3) na liderança democrática "a produtividade é boa e, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes". Os autores ainda reiteram que estilo de liderança é característico de empresas que estejam em progresso ou aprimorando processos da organização.

2.1.2.3 Liderança Liberal

A liderança liberal, ou, liderança *Laissez-faire* como ficou conhecida mundialmente, foi descrita pela primeira vez em 1939 e é caracterizada, principalmente, pelo fato de o líder delegar as responsabilidades pelos processos de tomada de decisão e de escolha dos métodos de trabalho da equipe. Conforme Ribeiro (2011, p. 14) "neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante". O autor ainda reitera que em contrapartida, a liderança liberal pode ser evidência de uma liderança omissa e debilitada, por omissão e falta de correção dos erros.

Os líderes liberais tendem a nem sempre serem comunicativos, dão grande liberdade de ação e autonomia, delegam tarefas, responsabilidades e autoridades, estimulam em alto

grau a iniciativa e a criatividade, não traçam planos, dão ênfase nos objetivos e não em controles. Estas caraterística promovem uma equipe mais motivada, com maior autonomia e independência. Desta forma, Ferreira (2008, p. 27) destaca que as características do estilo de liderança liberal são descritas como

> Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder; A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.

Entende-se desta forma que o líder liberal atua somente como suporte e apoio aos seus liderados, o que, assim como na liderança democrática, pode causar desconforto em parte da equipe que não se sente à vontade em tomar decisões e também em relação a falta de direcionamento para condução das tarefas.

Ribeiro (2011, p. 14) afirma que “esse estilo de liderança pode ser utilizado com pessoas que realizam trabalhos que exijam iniciativa e criatividade, com pessoas bem capacitadas, competentes e que não precisam de muitas orientações”. De acordo Botelho e Krom (2010, p. 3) atestam que a liderança liberal comumente é assistida em organizações em que os liderados atuam em planos individuais, caracterizando resultados qualitativos, como por exemplo, empresas de moda, empresas das áreas de TI, entre outras. Visto que, ao passo que desenvolvem atividades individualmente, tendem a focar nas suas especialidades desenvolvendo-as de forma eficaz.

2.2 LÍDER

Liderar pessoas não se trata de uma tarefa fácil e exige o desenvolvimento de algumas habilidades específicas. Cada vez mais o mercado busca por pessoas qualificadas, porém encontrá-las nem sempre é simples. Na visão de Minicucci (1995, p. 292) “[...] o que nossa sociedade democrática realmente necessita é do tipo adequado de líder. Os líderes, dizem, representam a verdadeira chave para a compreensão do processo, e a forma adequada para provocar uma mudança ou progresso social é achar pessoas com potencial de liderança”.

Conforme Fiorelli (2014) a falta de um líder na equipe pode ocasionar desordem no sistema, visto que o grupo pode ter contratempos até que ocorrera o entendimento das atribuições de cada um. Percebe-se assim que os líderes têm um papel fundamental, tanto

para o desenvolvimento da equipe quanto para o crescimento sustentável das empresas. Nesta linha, Reis et al., (2012, p. 5) afirma que

> No contexto organizacional [...] O líder oferece um ponto focal logicamente convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão tentando entender as causas e as conseqüências das tarefas organizadas. Concentrar-se no líder reduz as complexidades organizacionais às condições simples que as pessoas conseguem entender e comunicar.

Um líder é comumente considerado eficaz quando se torna capaz de criar em seus liderados uma visão inspiradora do futuro. E, além disso, torna-se capaz também de motivar e inspirar as pessoas a se envolverem com essa visão e a partir disso, desenvolver equipes eficazes.

De acordo com Bergamini (2005, p. 124)

> Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor.

A atuação dos líderes para com seus liderados pode se dar de diversas formas, visto que, nem todos os componentes das equipes tem a mesma experiência, mesmas qualificações e os mesmos propósitos, neste sentido Fiorelli (2014, p. 194) afirma que "o líder, por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos". Compreende-se então, que as distintas características dos liderados somente serão utilizadas em prol da organização se o líder souber conduzir. Em concordância, Robbins e Judge (2014, p. 81) salientam que "líderes que têm como foco objetivos inspiradores [...] geram maior otimismo e entusiasmo nos funcionários, provocando mais interação social positiva com colegas e clientes", ou seja, desta forma eles treinam e constroem equipes motivadas e eficazes.

Nem todo líder ocupa uma posição de autoridade dentro das organizações, mas, necessariamente costuma ser a pessoa mais capacitada sobre os assuntos da área que lidera. Aylmer (2010, p. 112) soma a esta ideia afirmando que "nos ambientes corporativos de ambigüidade e incerteza, as pessoas se ligam àqueles líderes que conquistam confiança (interesse nas relações) e demonstram credibilidade (compromisso com resultados)".

Entende-se assim, que quanto mais domínio o líder tiver sobre os assuntos competentes da área em que atua maior também será sua confiabilidade perante a equipe.

A partir do momento que um colaborador se torna líder suas atitudes e condutas ganham ainda mais destaque, nesta linha Ribeiro (2011, p. 10) afirma que "o líder é um exemplo para seus liderados, suas ações tornam-se um modelo a ser seguido. Além disso, o caráter do líder define o trajeto de sua liderança. Os padrões estabelecidos por ele caracterizam a imagem do grupo", quer dizer, o perfil dos liderados será o reflexo do perfil do líder.

Neste sentido, Okamoto (2007, p. 129) reitera que "na verdade lidera o outro quem lidera a si mesmo, quem ganha a confiança de sua equipe que, com ele, proporciona os resultados esperados pela empresa. Lidera ainda quem proporciona a sua equipe a possibilidade de se auto liderar, de liderar sua carreira", melhor dizendo, torna-se imprescindível que antes de inspirar outras pessoas o líder seja sua própria inspiração. No entanto, a autora ainda conclui sua visão afirmando que

> Não deve pretender cargos de liderança quem não tem disponibilidade para atualização de conhecimentos técnicos contínuo, de flexibilidade de atitudes, de visão de negócio e de mercado. É preciso entender seus próprios comportamentos, seus valores, seus paradigmas, identificar-se dentro dos estilos identificados e reformular suas atitudes em função do que hoje se busca (OKAMOTO, 2007, p. 129).

Compreende-se desta forma que o líder não pode se apegar a padrões pré-estabelecidos, mas sim o oposto, precisa estar em constante aperfeiçoamento. Piracini (2013, p. 73) afirma que "a formação dos líderes não pode ser baseada nas mudanças ou análises do mercado. Pelo contrário, este deve ser transformado pela liderança. Liderar é ser e viver como um artista. [...] É fazer desabrochar nas pessoas aquilo que já são ou não, trazendo à tona suas potências naturais", diferentemente da forma de agir dos considerados "chefe".

Por mais que existam inúmeros estudos que apontem as diferenças entre líderes e chefes, esses termos permanecem em evidência entre os estudiosos, e, principalmente dentro das organizações. Para Felix et al., (2013, p. 6) "a liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos". Neste sentido, o autor conclui que enquanto o chefe meramente ordena seus subordinados a atingirem seus objetivos, o líder inspira seus liderados a seguirem suas ideias.

Portanto, pode - se afirmar que os líderes diferem dos gestores/chefias porque possuem, ou desenvolvem no decorrer da carreira, a habilidade de inspirar e instigar as pessoas para que juntas cooperem em prol de um propósito comum, melhor dizendo, para que juntas contribuam para o desenvolvimento da empresa.

2.2.1 Características e competências dos líderes

As competências são entendidas como um conjunto de habilidades que se tornam hábitos. De acordo com Chong (2008) as competências necessárias para os líderes estão divididas em quatro dimensões: a) cognitiva (tomada de decisões e avaliação de riscos, pensamento crítico e reconhecimento de problemas e soluções); b) gestão de pessoas (capacidade de avaliar os liderados e desempenho dos mesmos, delegação de tarefas, capacitação, aconselhamento e inspiração); c) administrativa (planejamento dos processos de trabalho, gestão do tempo, determinação dos objetivos e padrões de performance); e, d) comunicativa (ser imparcial ao receber informações, saber ouvir e organizar ideias; transmitir informações claras).

Ainda não existe um consenso entre os estudiosos sobre quais são as características e competências básicas para uma liderança eficaz, porém, a arte de ser empático é fundamental para todos os seres humanos, e nesta linha, Hoover e Valenti (2006, p. 43) afirmam que "a habilidade de estabelecer empatia é essencial para uma liderança efetiva. Se o que se espera é que obtenham algum sucesso como motivadores ou treinadores, os líderes devem ter a habilidade de compreender e apreciar as causas essenciais do comportamento humano".

Para se tornarem grandes líderes os atuais gestores estão assumidos novas formas de atuação, pensando mais na coletividade. Conforme Bergamini (1994, p. 31) os grandes líderes caracterizam-se por

> [...] uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e

> capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Boyett (1999, p. 29) traçou o perfil dos líderes através das características sintetizadas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Caraterísticas do Líder de acordo com Boyett (1999)

Características	**Descrição**
Visão Orientadora:	Deve ter idéia clara do que quer fazer, profissional e pessoalmente, além de força para persistir durante adversidades, inclusive os fracassos;
Confiança:	Saber conquista da confiança das pessoas;
Respeito pelos seguidores:	Ser líder dos líderes; ser pragmático para seu núcleo e acreditar de verdade no que diz e faz;
Abertura para o novo:	Estar em sintonia com a sua época. Não acompanhar as transformações e não aceitar as inovações é expor-se à obsolescência e à perda de liderança;
Postura de aprendiz:	Ter disposição permanente para atualizar-se, querer aprender cada vez mais e sempre;
Visão de futuro:	Manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo que se esteja caminhando em direção a ele. Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar, com uma clara visão de para onde quer ir e o que quer realizar;
Liderança de Equipes:	Ter como referência básica o grupo, sua integração e coesão; buscar a sinergia. Não há líder sem uma equipe forte;
Iniciativa:	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem;
Negociação:	Saber negociar é o instrumento fundamental do líder, para obter a participação e cooperação espontâneas;
Estímulo à Delegação:	A delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter a corresponsabilidade e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão;
Avaliação de Desempenho:	O líder deve manter sua equipe informada, inclusive e principalmente sobre o papel e o desempenho de cada integrante;
Postura Ética:	Compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial sadia são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder;
Postura Proativa:	Implica promover a inovação, o rejuvenescimento e a revitalização cultural, garantidores da perpetuidade da organização.

Fonte: Boyett (1999, p. 29).

As características, quando desenvolvidas através treinamentos e experiências, tornam-se competências. Desta forma, entende-se que as competências de liderança podem ser aprendidas. No quadro 2 estão evidenciadas as competências essenciais para um líder na visão de alguns autores.

Quadro 2: Competências essenciais dos líderes

Competências	**Conceito**
Ambição	Governado por forte obstinação; visa a alcançar resultados, cargos e altos ganhos; busca status, reconhecimento social e bens materiais; evidencia esforços para alcançar os objetivos traçados.
Análise crítica	É detalhista e lógico na análise das situações, analisando todos os elementos que a compõem; através da avaliação dos prós e contras nas mais variadas situações, consegue de forma hábil apresentar a análise dos fatores de forma clara e precisa.
Autocontrole	Possui inteligência emocional, sendo capaz de se manter equilibrado em situações de estresse e de controlar as emoções diante de hostilidades e provocações.

Companheirismo	Capacidade natural em ter empatia com as pessoas, facilitando o comprometimento das mesmas nas ações propostas; desenvoltura em relacionamentos interpessoais com todos os níveis sociais.
Competitividade	Tem disponibilidade para competir; compara seus resultados com os dos demais; o objetivo é ser o melhor; prefere ambientes competitivos.
Comunicação	É hábil em planejar e criar comunicações orais e escritas; sabe ouvir e responder adequadamente; é assertivo na verbalização dos pensamentos e sentimentos.
Concentração	Facilidade em se isolar em uma única tarefa e não atentar às interferências externas até finalizar a mesma.
Confrontação positiva	Não tem receio em iniciar conversas que precisam acontecer. É educado e mede as palavras para chegar à verdade.
Criatividade	Capaz de quebrar o *mindset* de pensamentos comuns, de visualizar opções inovadoras na solução de problemas.
Decisão	Não perde oportunidades, é destemido e assume riscos; é capaz de tomar decisões com rapidez e sem hesitação.
Detalhista	Atento aos mínimos detalhes em qualquer situação, assegura que não existam lacunas em seus processos.
Disciplina	É atento e perspicaz quanto ao cumprimento de prazos e tarefas; mantém a ordem no ambiente de trabalho.
Domínio	É um líder naturalmente, hábil em comandar equipes; possui capacidade para determinar as atividades a serem realizadas.
Estratégia	Possui visão sistêmica da empresa (processos e resultados); capaz de analisar diversas situações com múltiplas variáveis; desenvolve estratégias sempre em sintonia com os interesses da empresa e da visão de mercado.
Gerência de conflitos	Capacidade de entender, gerenciar e contornar os conflitos da equipe, utilizando-os como oportunidade para crescimento para a organização.
Legitimidade	Apresenta discurso coerente com as atitudes; têm firmeza de caráter.
Observação	Tem a habilidade de estar atento em várias coisas ao mesmo tempo e notar tudo que se passa ao seu redor; percebe as mudanças do ambiente e se atenta a ouvir nuances.
Organização	Tem em vista uma maior praticidade das coisas e para isso executa as rotinas exatamente como foram planejadas, respeitando o começo, o meio e o fim das ações. Trabalha com métodos pré-estabelecidos.
Otimismo	Visualiza todas as situações positivamente; mantém o foco na melhor expectativa possível e procura passar aos demais; confia que seu esforço trará sempre o melhor resultado.
Persistência	É motivado por buscar soluções e a tentar novamente em caso de falhas; não desiste frente aos obstáculos e enfrenta as dificuldades.
Persuasão	É assertivo na maneira de convencer as pessoas a apoiarem seus projetos, ideias, propostas e soluções.
Planejamento	É eficiente em planejar as ações necessárias e detectar a urgência de cada uma.
Proatividade	Naturalmente age de forma proativa, apresentando facilidade em emitir suas opiniões e pareceres.
Raciocínio Lógico	Capacidade para abordar de forma lógica, sistemática e sequencial diferentes situações; expressa ideias bem fundamentadas na solução de problemas através de embasamento conceitual através de modelos lógicos.
Sociabilidade	Através da liderança natural e simpatia é capaz de promover interação entre todos os grupos sociais, criando e estabelecendo laços e vínculos.

Fonte: adaptado pela autora a partir de Hamel e Prahalad (1995), Resende (2002), Cripe e Mansfield (2003), Fleury e Fleury (2004).

Conforme Bueno (2011) o fato de um líder não apresentar todos os atributos básicos para liderança pode fomentar a desmotivação dentro da empresa, a insegurança, a desarmonia e o terrorismo, impossibilitando a evolução das pessoas a sua volta e gerando prejuízos para a organização. Reitera-se assim, de acordo com Minicucci (1995), a importância de os líderes

terem a capacidade de distinguir as percepções que julgam ser relevantes das irrelevantes, visto que, é a habilidade percepcional do líder que determina sua flexibilidade de conduta.

2.2.2 Desafios dos líderes

Acompanhando a constante evolução do mercado, o papel do líder como fonte de transformação precisa estar cada vez mais em evidência e, consequentemente, em frequente evolução. Atrelado a isso, as organizações estão vivenciando uma quebra de paradigmas também ao que diz respeito a composição das equipes, que chegam a ter duas gerações ou mais. Conforme Okamoto (2007, p. 131) os principais desafios dos líderes são

> Entender do negócio da empresa e estimular sua equipe para que, com base nesse conhecimento, tenham comprometimento e visão estratégica. Qualificar-se continuamente, treinar a sua equipe, qualificando-os para o presente com oportunidade para desenvolvimento futuro. Estimular o autodesenvolvimento, o trabalho em equipe, a tomada de decisão compartilhada e a participação em projetos de melhorias. Para que estes desafios sejam reconhecidos e conseguidos, acreditamos que deva ser precedido por outro maior ainda que é a superação diária e contínua do próprio líder, o acompanhamento da evolução e mudança tecnológica, de mercado, competitividade maior produtividade correspondendo a necessidade de produzir mais com menos, maior ênfase nas relações e necessidades dos clientes internos e externos. [...] O perfil do novo líder requer que ele pense estrategicamente, tenha visão de mundo, do negócio da empresa, desenvolva habilidades humanas mais refinadas, tenha competência para fazer acontecer, para negociar, para assumir riscos, tome decisões, que desenvolva pessoas, que aprenda a aprender e de forma rápida e que tenha coerência.

Além disso, os líderes precisam ter sonhos, ter propósitos claros de vida, também precisam ser destemidos e capazes de influenciar, de acordo com Bueno (2011, p. 29) para que exista uma liderança eficaz é necessário "entender a significância que seu trabalho [de líder] assume para os liderados, portanto seus exemplos, sua maneira de agir, pensar, se comunicar, de motivar, etc., influenciam diretamente as atitudes dos líderes e afetam o clima organizacional". O autor ainda conclui alegando que esse trabalho assume uma atribuição de influência recíproca.

Atualmente, os líderes estão sendo desafiados a mudar sua forma de pensar, ou seja, estão sendo desafiados a quebrar seu *mindset*. A forma de liderar que era eficaz há alguns anos já não atende as necessidades das organizações. Piracini (2013, p. 110) afirma que por mais que alguns conceitos estejam distantes da nossa realidade,

> As frases de motivação ou reflexão dos próximos líderes para seus colaboradores deveriam ser: por que escolheu trabalhar nessa empresa? O que trás você aqui? Se

> está consciente de que um dia irá morrer, então o que quer fazer da sua vida enquanto estiver vivo? Quais são os homens em que se inspira? Qual a transformação que quer causar? Quem deve te seguir? O que fez você se tornar o que é hoje? Quais as suas responsabilidades frente à sua carreira?

Neste sentido, ressalta-se a importância de o líder instigar seus liderados a refletirem, tanto sobre questões profissionais quanto questões pessoais. De acordo com Piracini (2013) se não houver reflexão as pessoas tendem a não aplicarem sua capacidade máxima, e, desta forma o líder já fica desafiado a romper mais um *mindset* de que somente deve ouvir. Ao invés determinar o caminho, o líder precisa instigar e provocar os liderados para que se desenvolvam e se tornem seus próprios formadores e transformadores.

2.3 AS GERAÇÕES VETERANOS, BABY BOOMERS, X, Y E Z

As gerações são comumente definidas por grupos de indivíduos nascidos na mesma época, influenciados por um contexto histórico e que causam impacto na sociedade, seja pela cultura, pelos costumes ou pelos valores. Neste sentido, Nascimento et al., (2016, p. 19) complementam afirmando que "as gerações compartilham experiências comuns em processos sociais, econômicos ou culturais e, por conta da integração destas no mercado de trabalho, o pensar/agir coletivamente e o compartilhamento de ações e processos são necessários".

O relacionamento entre as gerações no âmbito profissional é um grande desafio para as empresas, desta forma, torna-se necessário conhecer melhor a história de cada uma delas para tratar estas divergências existentes da melhor forma possível. Bobato (2015) convalida que compreender e analisar as gerações não integram um estudo simples, bem como, o fato de trabalhar e conviver com novas gerações nos ambientes organizacionais também está desconexo, pois existe muita incompatibilidade comportamental nestas gerações.

Conforme Rodrigues (2013, p. 26) "não há uma definição exata do ano em que surgiu cada geração, pelo fato de não ser possível a divisão exata de um ano para outro, mas costuma-se definir o surgimento dessas gerações de acordo com movimentos históricos e culturais ocorridos em determinados períodos". A primeira geração analisada pelos estudiosos foi a de veteranos, também conhecida como Tradicional ou *Bélle Époque*. A partir desta, Bobato (2015, p. 11) afirma que

> Atualmente as gerações mais conhecidas e faladas pela sociedade são as Gerações dos Baby Boomers, X e Y. A próxima geração que já vem sendo estudada e

> analisada e que também irá fazer parte do mercado de trabalho e consequentemente da sociedade é a Geração Z, as pessoas nascidas a partir de 1990 até 2014.

As características destas gerações são bastantes distintas, como pode-se visualizar no quadro 3.

Quadro 3: Classificação Geracional

Nome	**Período: Nascidos nas décadas**	**Centro da Geração**	**Característica**	**Principal Ansiedade**
Belle Époque (Tradicional ou Veteranos)	1920/1930	90 anos	Idealistas Sonhadores	Disciplina
Baby Boomers	1940/1950	70 anos	Estruturados Construtores	Revolução
Geração X	1960/1970	50 anos	Céticos Tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980/1995	32 anos	Desestruturados Contestadores	Inovações
Geração Z	1996/2000	22 anos	Conectados e relacionais	Equilíbrio?

Fonte: adaptado pela autora a partir de Oliveira (2012, p. 26).

O fato de as gerações apresentarem características tão distintas pode também estar relacionado aos desafios que as mesmas enfrentaram no decorrer da história. Neste sentido, ressalta-se que

> A geração Baby Boomers foi desafiada a revolucionar o mundo, contestando tradições, padrões e costumes. A Geração X foi desafiada a facilitá-lo, criando tecnologias e organizando os novos padrões e costumes da sociedade.
> O grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração- afinal, cada geração transforma e influencia a próxima (OLIVEIRA, 2012, p. 81).

No mercado de trabalho já é possível identificar três ou mais gerações no mesmo ambiente, visto que, em um organograma mais tradicional, normalmente os cargos de gestão são ocupados por colaboradores mais experientes. Rodrigues (2013, p. 27) afirma que "[...] os comportamentos dessas gerações perante situações do dia-a-dia são distintos e isso remete a uma necessidade por parte da gestão de pessoas de encontrar meios de melhor administrar essas diferenças, de modo a ter uma boa convivência e alcançar os objetivos organizacionais". Neste ponto, Nascimento et al., (2016) reiteram que é fundamental determinar quais são as particularidades, as variedades e as afinidades de cada geração, para que quando unificadas, concluam processos eficazes.

A área de gestão de pessoas tem um papel de grande importância neste sentido, visto que, a primeira mudança de *mindset* vem desta área, e, a partir desta é disseminado a empresa. Rodrigues (2013, p. 35) convalida que "a presença de diversas gerações no mesmo ambiente

de trabalho traz para a empresa, a necessidade de adaptação em seus processos gerenciais, visando além do bem-estar de seus funcionários e um ambiente saudável, obter o máximo empenho de cada um e o aproveitamento de suas diferentes competências". Apesar de existirem conflitos devido às diferentes convicções de cada geração, se bem geridos pelos líderes, os distintos posicionamentos podem trazer mudanças que impactem positivamente e de forma direta o desenvolvimento das empresas, ou seja, o relacionamento dessas gerações quando bem trabalhado se transforma numa força poderosa.

2.3.1 Veteranos

A geração de veteranos é composta por pessoas que prezam muito por disciplina, honestidade, lealdade, respeito, trabalho árduo e moral. A origem destes valores está relacionada ao contexto que presenciaram. Conforme Aprigio (2013, p. 21) esta geração cresceu num "ambiente de duas guerras mundiais e uma crise no sistema econômico mundial, em 1929, até então sem precedentes. Essa geração precisou reconstruir o mundo para que seus filhos pudessem viver nele", ou seja, o fato de presenciarem mudanças drásticas no mundo trouxe a esta geração a necessidade trabalhar para estabilizar esta situação.

Nesta época os recursos financeiros eram limitados, o que limitava também opções de construção do futuro destas pessoas. De acordo com Porto et al., (2014, p. 3) "havia poucas alternativas para o desenvolvimento dos jovens, que tinham duas possibilidades de carreira: industrial, como operador ou militar. Eram direcionados para construção de família e dedicação a educação dos filhos e relação com o trabalho, [...]". Como esse *mindset* já fazia parte de quem eram, poucos tinham ambição por mudança.

Toda essa situação marcou estas pessoas nos mais diversos aspectos, de acordo com Rodrigues (2013) os descendentes desta geração exteriorizam um sentimento de disciplina, equilibrado a princípios como o respeito aos superiores e as normas, e também, o zelo ao trabalho.

Dentro do ambiente organizacional

> a geração de veteranos são os detentores dos princípios éticos e da memória coletiva da empresa, são (ou foram) leais às organizações por muitos anos, demonstrando compromisso e longo vínculo. São atraídos pela segurança e estabilidade, são pessoas mais rígidas e respeitam regras, por causa das dificuldades que viveram. No ambiente de trabalho eles se destacam por ser um grupo extremamente formal e cumpridor das regras, além de acompanhar todo o processo desde as contratações até as revisões de desempenho (APRIGIO, 2013, p. 21).

Além de prezar pela solidez no trabalho, conforme Aprigio (2013) os indivíduos desta geração também apresentavam forte resistência às mudanças e tinham dificuldades de se adequar quando estas aconteciam. Os veteranos fazem parte do grupo que respeita os legados e conhecimentos dos antecessores a fim de disseminar para as próximas gerações. Além disso, caracterizam-se também por manter vínculos, dentro e fora do ambiente de trabalho.

Tendo em vista o período de nascimento desta geração, que para alguns pesquisadores está entre os anos 1920 e 1930, e, para outros está entre 1922 e 1945, a idade aproximada destes indivíduos fica em torno de 90 anos. Desta forma, a maior parte destes já se encontram aposentados, ou seja, não convivem com outras gerações no mercado de trabalho.

2.3.2 *Baby Boomers*

Os *baby boomers* cresceram como uma geração pacifista e otimista. Em sua juventude cultivaram os ideais de paz e amor. Em concordância, Aprigio (2013, p. 22) reitera que "os Baby Boomers nasceram em uma época de grande otimismo, acreditavam em mudar o mundo e, o que é mais impressionante, ainda acreditam". A autora ainda sinaliza que grande parte dos *baby boomers* após a aposentadoria permanecem trabalhando como consultores.

Comazzetto et al., (2016) reitera que os indivíduos desta geração investiram seus estudos em carreiras que teoricamente garantiriam posições elevadas dentro das organizações, visto que, caracterizados pela lealdade e comprometimento, apreciavam o status e o progresso profissional na mesma empresa. Aliás, boa parte destas pessoas passaram toda vida profissional dentro de uma mesma empresa, o que, na época era sinônimo de ter uma carreira consolidada.

Os componentes desta geração, segundo Aprigio (2013, p. 22) "foram educadas com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência. São pessoas que não se abrem muito para questionamento e a principal preocupação está na busca pela estabilidade no emprego". Neste sentido, no âmbito profissional esta geração canalizou sua energia para o empreendedorismo, passando a ocupar altos cargos corporativos e priorizando valores de trabalho, estabilidade e construção de carreira.

Ainda referente ao lado profissional, entre os valores mais característicos desta geração, conforme Falaster, Ferreira e Reis (2015) estão o fato de prezarem e valorizarem o trabalho em equipe, o engajamento e lealdade à organização, a visão norteada pelo sistema e o sacrifício para alcançar o sucesso.

Esta foi a primeira geração a ter acesso a televisão e, desta forma, tornaram-se pessoas mais antenadas e politizadas no mundo ao seu redor. Conforme Nascimento et al., (2016) entre as particularidades mais significativas desta geração destacam-se a importância que dão ao sucesso e a valorização do bem-estar e da qualidade de vida. A autora ainda reitera que os mesmos são contrários a falta de lealdade e o autoritarismo.

Através de uma contextualização histórica, Aprigio (2013, p. 22) enfatiza que esta geração acompanhou "[...] a guerra e os movimentos feministas, os ideais de liberdade e os movimentos civis a favor dos negros e homossexuais. O comportamento hippie também surgiu nessa época e junto a ele, protestos contra a Guerra Fria e a Guerra do Vietnã". Portanto, as frentes de ativismo político e progressistas como a frente da libertação a mulher e a luta pelo direito dos negros, surgiram em razão do comportamento característico desta geração. É válido reiterar também, que os componentes desta geração possuem, atualmente, idades entre 61 e 80 anos.

2.3.3 Geração X

Diferentemente de seus antecessores, a geração X não possui tamanho otimismo. Ao se verem cercados por guerras, os jovens desta geração cresceram numa atmosfera de ceticismo e insatisfação. Segundo Aprigio (2013, p. 23) esta geração "não se detém a padrões tão rígidos, apesar de certo conservadorismo em algumas questões. São filhos de pais separados, que trabalham fora. Trata-se de uma geração que presenciou a Guerra Fria[1], a queda do muro de Berlim, o surgimento da AIDS e as mudanças de conceitos". Os jovens rebeldes oriundos desta geração, com suas críticas às autoridades, deram origem a Cultura Punk[2] e a New Wave[3].

[1] Guerra Fria foi "um conflito não declarado que envolveu os Estados Unidos da América do Norte (EUA) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), no imediato pós-II Guerra Mundial. A Guerra Fria durou de aproximadamente 1947 a 1989-91". Os EUA defendiam o capitalismo e a URSS defendia um modelo de socialismo.

[2] O movimento Punk foi fortemente marcado pela contestação ao sistema capitalista e "abrangeu tanto os meios sociopolíticos, como da arte, cultura e música [...]". Surgiu na década de 1970, na Inglaterra e nos Estados Unidos, principalmente entre os jovens descontentes com o contexto histórico e social da época.

[3] Pode-se afirmar que este movimento teve origem quando o punk passou a enfraquecer. "Em relação ao punk, porém, a New Wave era considerada um estilo mais singelo e inocente, embora preservasse a falta de reverência de seu antecessor". New Wave foi um movimento musical que marcou especialmente os anos 80.

Vários foram os fatores que contribuíram para mudanças significativas da geração passada para esta, neste sentido, Comazzetto et al., (2016, p. 147) convalida que

> A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos. No trabalho, a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se poderia mais esperar estabilidade.

Como não contavam mais com a estabilidade dos empregos esta geração desenvolveu e ficou marcada por uma forte vertente empreendedora, inclusive, no que diz respeito à inclusão definitiva das mulheres no mercado de trabalho. Neste sentido, Nascimento et al., (2016, p. 25) reiteram que as características mais significativas desta geração "[...] referem-se à visão empreendedora, aprendem com facilidade as novas tecnologias para se manter no mercado, valorizam a hierarquia e entendem que possuir cargos superiores são resultados de esforço, além disso, são confiantes, otimistas e demonstram flexibilidade e criatividade".

Os indivíduos da geração X, de acordo com Comazzetto et al., (2016), possuem como tendência serem autoconfiantes, individualistas e irreverentes. A autora ainda frisa que como a idealização de ter um emprego por toda vida deixou de existir, esta geração preza pela lealdade a si mesma. Estas características podem estar ligadas ao fato de que a oferta de empregos era baixa no turbulento período de guerras e pós-guerras.

Ainda em relação ao âmbito profissional, Falaster, Ferreira e Reis (2015) complementam afirmando que os indivíduos desta geração prezam pela liberdade, por diálogos abertos, orientação voltada à ação, por competências e especializações, e, ao contrário da geração *Baby Boomers*, preferem direcionar sua lealdade às pessoas e não à uma empresa.

Apesar de distinguirem-se da geração anterior em vários aspectos, os componentes desta geração ainda mantêm certa fidelidade aos valores de trabalho cultivados pelos antecessores. Neste sentido, segundo Aprigio (2013, p. 23) "como profissionais essa geração valoriza o trabalho e busca ascensão profissional, sendo independente e autoconfiante". Porém, esta geração já busca por equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Os indivíduos da geração X, em concordância com Aprigio (2013) experienciaram a expansão científica e testemunharam o início do enfraquecimento dos padrões sociais. Nesta época as hierarquias tornaram-se menos rígidas, mas ainda eram de grande importância.

Reitera-se também o fato desta ser a primeira geração a utilizar verdadeiramente a tecnologia, por mais que ainda estejam se adaptando e tentando acompanhar os recursos tecnológicos.

Comazzetto (2016, p. 147) afirma que "essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, ou seja, a diminuição da burocracia corporativa desnecessária, que afetava a segurança no emprego". Além disso, por serem resistentes às mudanças, também sofrem pelo receio de perderem os empregos pelas novas gerações.

2.3.4 Geração Y

O início da geração Y ou *millennials* coincide com o fim da Guerra Fria, momento em que o mundo entrou em uma era de globalização e acelerado avanço tecnológico, especialmente na área da comunicação, com a popularização da internet e da telefonia móvel. Segundo Nascimento et al., (2016, p. 25) a geração Y está habituada à cenários que sofrem transformações constantes e "[...] não se assustam com a evolução tecnológica, caracterizam-se pela proatividade e facilidade em desenvolver multitarefas simultaneamente, além disso, não estão adaptados a regras preestabelecidas, nem a ambientes autoritários e necessitam de estímulos para exibirem reação".

Essa foi a primeira geração genuinamente globalizada, nascida em um ambiente tecnológico e altamente informatizado. Em concordância, Duarte (2018) afirma que essa geração não presenciou grandes rupturas sociais, pelo contrário, encontrou uma sociedade democrática, com liberdade de expressão, liberdade política e com prosperidade econômica.

Algumas características desta geração são mais notórias e, neste sentido, Aprigio (2013, p. 23) afirma que

> A Geração Y é constituída por pessoas nascidas na década de 80 a 90, são pessoas que valorizam a qualidade de vida e não o trabalho, são voltados para os resultados, impacientes, ansiosos, extremamente informados, estão em busca de reconhecimento, curtir a vida, estão posicionados contra a burocracia, são ágeis, possuem habilidade com eletrônicos e informática, são proativos.

Envolvidos neste cenário de otimismo, inovação e ansiedade, os jovens Y costumam traçar planos pessoais ambiciosos, porém, nem sempre as expectativas são alcançadas, gerando um quadro de frustração. Em concordância, Falastes, Ferreira e Reis (2015) reiteram que diante de um contexto que expõe oferta de trabalho elevada, os indivíduos desta geração se desligam das empresas e saem em busca de valorização profissional imediata em novos

empregos. Estas atitudes acabam por elevar a taxa de rotatividade (turnover) das organizações, o que, do ponto de vista gerencial, não é visto com bons olhos. E por este motivo "essa geração ainda é vista com certa desconfiança pelas gerações mais velhas, que a considera impaciente, imediatista e ansiosa. Nem sempre os seus projetos serão aprovados ou as suas ideias, ouvidas" (RODRIGUES, 2013, p. 33).

Diferentemente das gerações anteriores os jovens desta geração "Procuram um gestor que conheça o negócio da empresa, ofereça feedback constante, saiba definir prioridades, desenvolva os profissionais de sua equipe, respeite e estimule o talento individual e seja objetivo e claro em suas diretrizes" (PORTO et al., 2014, p. 5). Os autores ainda reiteram que a falta de feedbacks e estímulos por parte dos gestores (que se desenvolveram desta forma) afeta o desempenho desta geração no ambiente organizacional.

A geração Y acostumou-se a ter o que quer quase que imediatamente e transformou-se numa geração extremamente impaciente. Essas características podem estar ligadas a forma como estes jovens foram criados. Tendo em vista que os pais, que normalmente são da geração anterior (geração X), tinham recursos limitados, na criação dos filhos priorizaram não deixar que nada os faltasse, em outras palavras, buscaram dar o que não tiveram na sua infância.

Neste sentido, Rodrigues (2013, p. 30) convalida que sim, esta "é a geração do imediatismo: busca crescimento e reconhecimento imediatos, dessa forma, os planos de carreira, aderidos por muitas empresas, não satisfazem completamente o seu desejo de rápida ascensão profissional". Ressalta-se que todo esse imediatismo tem desencadeado doenças psíquicas na população, como é o caso da ansiedade, que é comumente chamada de mal do século.

Sob esta lógica, Aylmer (2010, p. 109) afirma que

> Com as gerações mais novas, estudos mostram que além dos fatores conhecidos como plano de carreira e remuneração, existem elementos novos na equação da retenção de talentos como os valores corporativos (expressos nas políticas internas e externas das corporação mas também na prática gerencial) e o seu papel na sociedade (Reponsabilidade Social Corporativa).

Entende-se desta forma que os componentes desta geração não trabalham exclusivamente por "cargos e salários", pelo contrário, trabalham por propósito. Os valores

da empresa precisam estar alinhados com seus valores pessoais, pois compreendem a relevância que esse equilíbrio trás para a comunidade.

Entre as particularidades positivas desta geração destacam-se “a [...] facilidade de adaptação a novos ambientes de trabalho, por serem multiculturais, observadores das mudanças e tendências globais, bem informados e por conviver naturalmente com a diversidade de raças, religiões, etc. São, além disso, proativos, ágeis e “multitarefa”. (RODRIGUES, 2013, p. 34).

O mundo tornou-se mais conectado e o conhecimento está mais acessível, desta forma, a geração Y desenvolveu uma maneira não linear de pensar. Estes jovens, que possuem em média 32 anos de idade, são dinâmicos e tem a habilidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Eles agora representam uma nova força de trabalho, onde cargos e hierarquias perderam forças.

2.3.5 Geração Z

A geração Z, até então, é a última das gerações analisadas pelos estudiosos. Considerando que as pessoas que compõem esta geração são nascidas a partir de 1996, a idade média destes componentes é de aproximadamente 22 anos. Desta forma, pode-se observar que se trata de jovens que podem estar ingressando no mercado trabalho e possivelmente no ensino superior.

Em concordância, Nascimento et al., (2016, p. 25) afirmam que os “[...] indivíduos [desta geração] estão estudando e se preparando para entrar no mercado de trabalho ou dependendo da data de nascimento já estão atuando em ambientes organizacionais, são habituados à rapidez, ao diálogo aberto e não possuem como foco uma formação única e restrita”. Estes jovens são multitarefas, ou seja, tem a capacidade de atender várias demandas ao mesmo tempo, e também, estão sempre em busca de novidades.

O fato de terem nascido nesse mundo virtual, marcado pela internet, faz com que estes jovens não deem tanta importância as relações interpessoais, e desta forma, são constantemente vistos como individualistas e antissociais. Porém, é a forma de socializar que está sendo ressignificada por esta geração, e além disso, Duarte (2018) afirma que os mesmos caracterizam-se por serem disruptivos, comprometidos e colaborativos.

Assim como os componentes da geração Y, os componentes da geração Z são também impacientes e imediatistas. Ainda neste comparativo, Rodrigues (2013, p. 36) reitera que “a geração Z já nasceu conectada, [e,] possui uma capacidade ainda maior que os seus

antecessores para adquirir informações. [...]", porém, apresentam uma capacidade menor de dar atenção por muito tempo a um mesmo trabalho. Por outro lado, conforme Duarte (2018) os indivíduos desta geração priorizam seu tempo livre e possibilidade de realizar home office. Ademais, consideram como uma penalização o fato de trabalhar muito e de realizar horas extras diariamente.

A geração X presenciou a internet se consolidando como um essencial meio de comunicação em massa, e, além disso, presenciou as redes sociais se tornarem o principal meio de marketing de grandes empresas. Neste sentido, Duarte (2018, p. 9) esmiúça que esta geração

> [...] não diferencia a vida *online* da *off-line*, trabalha com o conceito de *all-line* e quer tudo para agora. É crítica, dinâmica, exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião a toda hora. Os nativos digitais da geração Z nunca conceberam o planeta sem computador, *chats*, telefone celular e *internet*. Por isso, são menos deslumbrados que os da geração Y com *gadgets* e afins.

Analisando a relação com as demais gerações, Duarte (2018) reitera que esta geração, composta pelos conhecidos nativos digitais, por mais que seja descendente das gerações anteriores: veteranos, *baby boomers*, geração X e geração Y, se distingue pelo viés da atualidade. O autor ainda levanta uma bandeira em relação a geração Alpha, que trata-se da mais nova geração que vem chegando.

2.4 DIFERENÇAS DE PERCEPÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Atualmente, as empresas estão vivenciando um momento histórico, onde é possível presenciar até cinco gerações num mesmo ambiente de trabalho – veteranos, *baby boomers*, X, Y e Z. Este encontro de diferentes gerações coloca lado a lado colaboradores de diferentes faixas etárias, e, principalmente, de diferentes características e posicionamentos.

De acordo com Costa et al., (2014) estas discrepâncias ficam mais evidentes quando as gerações são comparadas. Enquanto a geração X é bastante conservadora e somente muda hábitos quando obrigada pelas circunstâncias, a geração Y, que nasceu num ambiente mais digital, está constantemente em busca de conhecimento e não tem medo da inovação. Neste sentido, os autores reiteram que

> O abismo tecnológico entre gerações pode ser motivo de conflito, além do que a própria injeção de novos conceitos pode vir a causar atritos e fomentar um

> ambiente de conflito, uma vez que os antigos funcionários podem sentir-se ameaçados com as novas mudanças. E ainda, fatores como princípios e valores, ética de trabalho, crenças sobre a organização, os motivos pelos quais trabalham objetivos e ambições profissionais e o modo como se comportam no ambiente corporativo afetam as relações de trabalho entre as gerações (COSTA et al., 2014, p. 367).

Os colaboradores com mais tempo de casa deixam de enxergar novas oportunidades ou mesmo as fraquezas das empresas, visto que, as mesmas acabam sendo ocultadas pela rotina diária. Estas pessoas apresentam dificuldades para romper seus *mind*sets ou de "pensar fora da caixa". Por outro lado, os colaboradores mais jovens são cheios novas ideias que propiciam significativas quebras de paradigmas.

Essas diferentes formas de pensar podem acabar ocasionado atritos nas equipes. Costa et al., (2014, p. 364) afirmam que "trabalhar em grupo, principalmente quando não há integração, torna o ambiente propício ao surgimento de conflitos, tendo em vista as diferenças de opiniões, pensamentos e interesses, que podem surgir graças à presença de outras partes."

Os conflitos, quando mal administrados, de acordo com Ferreira (2007, p. 4) "pode[m] desperdiçar tempo e energia, desviando as pessoas do caminho para alcançar metas importantes", porém, por outro lado, os conflitos podem trazer contribuições para as organizações, neste sentido Ferreira (2007) reitera que se observados de maneira positiva, os conflitos propiciam oportunidades de correções de processos organizacionais.

O principal desafio, hoje, se concentra nas diferentes características das gerações.

3 METODOLOGIA

A fim de avançar com a pesquisa foram definidos os métodos que serão utilizados. Conforme Silva (2017, p. 25) “como a atividade científica procura a verdade, o uso do método facilita a sistematização dos objetivos pretendidos, bem como a segurança, a economia e a racionalidade para alcançar os fins desejados”. Neste sentido, Aragão (2017) reitera que por metodologia compreende-se o estudo do método para se averiguar determinado conhecimento.

De acordo com Aragão (2017) através do estudo da relevância da metodologia, observamos que não existe um único método e sim uma diversidade de métodos que buscam atender as necessidades conforme o assunto e o escopo da pesquisa, tal como as várias atividades das ciências. Realizar uma pesquisa com método é procurar preservar um espírito crítico, introspectivo, amadurecido, cooperando para o desenvolvimento da sociedade.

Para atender o objetivo desta pesquisa na sequência a mesma foi caracterizada quanto à natureza, aos objetivos, ao tratamento dos dados e análise dos dados. Após foi definido onde serão coletados os dados, compondo a seleção da população e amostra. Posteriormente, foi definido a forma de coleta dos dados e também a forma de apresentação e análise dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é classificado quanto a sua abordagem como qualitativo e quantitativo. De acordo com Silva (2005) na pesquisa qualitativa os principais focos da abordagem são o seu processo e o seu significado. Nesta linha, Prodanov e Freitas (2013) reconhecem que na abordagem qualitativa importa-se mais com o processo do que com o produto. Já na pesquisa quantitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), tudo pode ser mensurável. Informações e opiniões obtidas podem ser transformadas em números, permitindo uma classificação e análise mais certeiras.

Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como aplicada e classifica-se como teórica e empírica. Neste sentido, Silva (2005) afirma que a pesquisa aplicada visa gerar aprendizagens para a empregabilidade na prática e concentrados na solução de problemas característicos, a autora ainda reitera que esse tipo de pesquisa compreende apreciações e interesses locais.

Analisando os objetivos da pesquisa, a mesma qualifica-se como exploratória e descritiva. Conforme Prodanov e Freitas (2013) este tipo de pesquisa apresenta flexibilidade quanto ao seu planejamento, permitindo a análise do tema proposto perante vários enfoques. Em covalência, Gil (2002, p. 41) afirma a pesquisa exploratória "[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições".

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso único. Gil (2010, p. 37) assegura que este procedimento "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Esse trabalho classifica-se desta forma, porque os resultados obtidos são de uma empresa prestadora de serviços na área da saúde da cidade de Tapejara/RS.

3.2 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma empresa na cidade de Tapejara, localizada no interior do Rio Grande do Sul, que possui aproximadamente vinte e quatro mil habitantes (IBGE, 2019).

A fim de delimitar o escopo do estudo, o pesquisador explorou junto a Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) do município de Tapejara a quantidade de empresas existentes e identificou que atualmente o município compreende 2.499 empresas, as quais compõe a população deste estudo. A definição da população ou público alvo é fundamental para o andamento da pesquisa e, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem impacto direto na generalização dos resultados. O autor ainda reitera que a população pode ser definida como um conjunto de indivíduos com as mesmas particularidades.

A partir da definição da população, tornou-se possível determinar a amostra da pesquisa. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 98), a "amostra é a parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população".

Para a definição da amostra, primeiramente, foram compilados os dados conseguidos junto à SMF. Após as empresas foram classificadas em portes de acordo com número de colaboradores, conforme as definições do Sebrae.

Quadro 4: Definição de porte de estabelecimentos segundo número de empregados

Porte	**Comércio e Serviços**	**Indústria**
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2013, p. 17).

A partir desta análise, foram identificadas duas empresas que se enquadram como "grandes empresas", uma indústria e outra de prestação de serviços. Juntas, estas organizações somam 1.677 colaboradores, e, destes 61 são líderes.

A autora manteve contato com ambas as empresas convidando-as para a pesquisa. Com a empresa prestadora de serviços na área da saúde, o Hospital Santo Antônio, obteve aceitação, e, com a outra, do setor alimentício, devido a pandemia, não teve liberação para a aplicação da pesquisa. Desta forma a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único (Gil, 2010), tendo uma empresa como amostra. Como participantes da pesquisa foram considerados os 213 colaboradores do hospital, sendo que destes, 20 são líderes e 193 são liderados. Estes líderes são nomeados pelo hospital como coordenadores e/ou supervisores, porém, no presente estudo serão tratados como gerentes líderes.

3.3 COLETA DOS DADOS

A fim de dar andamento na pesquisa, torna-se imprescindível a etapa de coleta dos dados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54) "quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo dessa [...] que pode ser traduzido como delineamento, [...]". Prodanov e Freitas (2013) ainda reiteram que o componente mais relevante para a identificação de um delineamento é a ferramenta adotada para a coleta de dados.

A coleta de dados deste estudo se deu em duas etapas distintas, atendendo os critérios da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa. Na etapa qualitativa, a coleta de dados com os gerentes líderes ocorreu através da aplicação de entrevistas, e na etapa quantitativa, a coleta dos dados com os liderados ocorreu através da aplicação do questionário. Ambas as coletas aconteceram simultaneamente, porém com instrumentos de coleta distintos.

Após estruturado o roteiro de entrevistas deu-se início a fase de coleta de dados com os gerentes líderes do hospital, ao todo foram realizadas 20 entrevistas, atingindo o total de líderes da empresa. Devido a situação pandêmica vivenciada neste ano (2020), somente 9 das entrevistas puderam ser realizadas de forma presencial, as outras 11 entrevistas foram realizadas de forma on-line, por meio de vídeo chamadas pelo aplicativo WhatsApp. Cada entrevistado assinou o Termo de consentimento livre e esclarecido (ver apêndice C) que tem a finalidade de explicar o objetivo da pesquisa, e reiterar que as pessoas estão participando da pesquisa por livre e espontânea vontade, além de poderem desistir a qualquer momento.

Todas as entrevistas, presenciais e on-line, foram gravadas em aparelhos eletrônicos (celular e/ou notebook) para que posteriormente pudessem ser transcritas. Esta etapa de coleta de dados foi realizada entre 20 de agosto e 31 de agosto e as entrevistas tiveram um tempo médio de 25 minutos.

As transcrições das entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora de forma manual, sem uso de recursos digitais. Com o uso das gravações realizadas durante a coleta de dados as transcrições foram feitas pausadamente: a autora ouvia parte da entrevista e transcrevia para documento no Word, e assim consecutivamente até concluir a transcrição das 20 entrevistas realizadas. No total foram transcritas 127 páginas, sendo que destas 87 são de falas dos entrevistados e 40 são de falas da autora. Esta fase durou 25 dias e foi realizada entre os dias 01 de setembro e 25 de setembro.

Já em relação ao questionário aplicado aos liderados, primeiramente foram compilados estudos científicos a fim de verificar se alguma escala já existente atendia aos objetivos deste estudo. Desta forma, optou-se por utilizar a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial de Melo (2004). Para atender ao perfil dos respondentes, todas as perguntas foram adaptadas, de forma que não perdessem a essência e facilitassem a compreensão dos liderados.

Dos 193 liderados foram obtidas 153 respostas. Não foi possível atender o número total dos participantes liderados, no entanto, o número de respostas atende ao critério estabelecido por Kline (2005), em que para cada variável de uma escala são necessários cinco respondentes. Tendo o questionário aplicado dezenove variáveis, o número de respondentes necessários será de 90. Neste estudo atingiu-se 153 respondentes.

Ainda, a fim de que as respostas fossem mais assertivas, antes que efetivamente o questionário fosse aplicado ocorreram dois pré-testes, ambos foram respondidos em até 7 minutos. Também devido a pandemia o questionário foi aplicado aos liderados de forma virtual, através de formulário do Google, o link foi enviado a psicóloga do hospital que

direcionou o mesmo aos colaboradores. A coleta aconteceu entre os dias 17 de agosto e 31 de agosto.

3.3.1 Instrumentos de pesquisa

Para a realização das entrevistas, que compõe a parte qualitativa do estudo, foi estruturado um roteiro de perguntas que buscou compreender de que forma os líderes se veem e de que forma percebem os liderados de diferentes gerações. Ressalta-se que as categorias foram definidas a posteriori. De acordo com Oliveira (2003) as categorias quando definidas desta forma devem ser construídas levando em consideração os objetivos da pesquisa e o embasamento teórico, a partir dos resultados coletados no campo.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi composto por 27 questões, abertas e fechadas, acrescentado ainda com os dados complementares (ver apêndice A). Conforme Boni e Quaresma (2005, p. 75) "[...] esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados". As autoras ainda reiteram que entre as principais vantagens deste instrumento está o fato de quase sempre gerarem uma melhor amostragem da população de interesse.

Para obtenção de dados primários com os liderados a autora fez uso de um questionário. Este procedimento, conforme Aragão (2017, p. 36) "[...] se caracteriza por um conjunto de perguntas dirigidas ao(s) provável(eis) informante(s), que pode ser enviado ao respondente com prazo certo de devolução ao coordenador da pesquisa[...]". Boni e Quaresma afirmam que entre os principais benefícios do questionário pode-se destacar a obtenção de respostas rápidas e precisas; não é obrigatória a presença do pesquisador, e, no viés do sigilo, garante maior liberdade dos entrevistados.

O questionário utilizado neste estudo teve como base a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004). Trata-se de uma escala do tipo *likert* de cinco pontos, onde 1 equivale a "nunca age assim", 2 "raramente age assim", 3 "ocasionalmente age assim", 4 "frequentemente age assim" e 5 "sempre age assim". A escala é composta por 19 questões que contemplam três abordagens de liderança gerencial classificadas como: o estilo voltado a tarefa, o estilo voltado a situação e o estilo voltado ao relacionamento. Estes estilos são compostos da seguinte forma:

· Estilo voltado a tarefa: 4 - No cotidiano seu líder coloca o trabalho em primeiro lugar; 7 - Seu líder é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos; 8 - No cotidiano seu

líder valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia); 12 - Seu líder indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um; 14 - Seu líder costuma pedir aos membros da equipe o cumprimento das normas e regras estabelecidas; 17 - Seu líder valoriza o respeito à autoridade;

· Estilo voltado a situação: 3 - Seu líder costuma dar maior liberdade para realização das tarefas a você e seus colegas, conforme disposição demonstrada para fazê-las; 9 - Seu líder dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada; 15 - No dia a dia seu líder dá maior liberdade de trabalho aos funcionários que demonstram conhecimento para realizar as tarefas; 18 - Seu líder dá maior liberdade de trabalho a você e a seus colegas quando se mostram motivados para executar as tarefas diárias;

· Estilo voltado ao relacionamento: 1 - No dia a dia seu líder é atencioso(a) no relacionamento com você e com seus colegas; 2 - Seu líder é compreensivo(a) com os erros e falhas tanto seus quanto da equipe; 5 - Seu líder se interessa pelos seus sentimentos e dos seus colegas de equipe; 6 - No dia a dia seu líder demonstra interesse pelas ideias vindas da equipe e implementa sugestões quando existe possibilidade; 10 - Seu líder estimula você e seus colegas a darem opiniões sobre o trabalho; 11 - No dia a dia de trabalho seu líder estimula a apresentação de novas ideias; 13 - No dia a dia seu líder demonstra confiança em você e em seus colegas; 16 - No dia a dia seu líder se mostra acessível a você e a seus colegas; 19 - Seu líder encontra tempo para ouvir os membros da equipe.

Além das questões que compõe a escala o questionário foi acrescido de dados sociodemográficos dos respondentes (ver apêndice B).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a conclusão da coleta de dados, os mesmos foram compilados e organizados com o objetivo de interpretá-los de forma clara, a fim de responder ao problema de pesquisa. Conforme Prodanov e Freitas (2013) esta parte da pesquisa costuma ser a mais extensa e propõe-se a expor os resultados do estudo. O autor ainda afirma que “[...] os critérios adotados [pelo autor] referem-se à clareza na análise dos dados, ao encadeamento lógico de evidências, à utilização de teste empírico, à construção da explicação e à comparação com literaturas conflitantes e similares”.

Quanto as entrevistas, após as transcrições as mesmas foram classificadas sequencialmente de forma aleatória de 1 a 20, a fim de que não houvesse a identificação de

nem um entrevistado. Os entrevistados foram chamados de E1, E2, E3, E4... e E20. Para análise dos dados obtidos as entrevistas foram analisadas uma a uma. Todas as respostas sobre determinado assunto foram compiladas em arquivo separado para posterior estudo destas. A partir desta análise de conteúdo surgiram as categorias deste estudo (Oliveira, 2003). Tanto as respostas em comum quanto as divergentes foram utilizadas para elaboração dos resultados. Partes destas transcrições estão expostas em formato de comentários no decorrer do texto.

Quanto ao questionário, primeiramente os dados foram exportados do formulário para uma planilha Excel, onde foram filtrados e agrupados conforme os três perfis de liderança estudados. A fim de proporcionar melhor entendimento sobre as variáveis foram utilizados os indicadores de média e desvio padrão, sendo que a média representa o valor central de um conjunto de dados e o desvio padrão representa a dispersão de um conjunto de dados, sendo que quanto mais próximo a zero, mais homogêneas são as respostas.

Além dos filtros por estilos gerenciais, foram feitos também filtros por setores e por gerações. Para o cálculo destas variáveis, inicialmente foram calculados média e desvio padrão por questão que compõe cada estilo gerencial e após foi calculada média geral e desvio padrão geral para cada análise realizada.

Para explanação dos resultados, a fim de proporcionar uma leitura mais dinâmica e também maior compreensão dos dados, utilizou-se de fala dos entrevistados, quadros, tabelas e textos.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Hospital Santo Antônio (HSA) completou neste ano 82 anos de prestação de serviços de assistência à saúde. O primeiro passo para a fundação da entidade surgiu de um grupo de comerciantes, religiosos e agricultores na década de 1930. Os mesmos notaram que com o expansivo crescimento da então Vila Teixeira, distrito de Passo Fundo, a demanda do hospital existente na época não seria suportada.

A reunião que ficou marcada como a assembleia de fundação do Hospital Santo Antônio aconteceu em 02 de janeiro de 1938 e nesta foi eleita a primeira diretoria. Já em janeiro do ano seguinte ocorreu a primeira Assembleia Geral dos associados com aprovação dos Estatutos. No ano de 1992 o hospital foi declarado de Utilidade Pública Municipal e Federal e, no ano de 1996, recebeu o Certificado de Fins Filantrópicos.

A empresa possui hoje em seu quadro de pessoal 213 colaboradores, número este que aumentou durante a pandemia, devido a contratação de funcionários temporários. Destes, 14 são coordenadores de setor com liderados diretos, e 6 são coordenadores ou supervisores com liderados indiretos.

Atualmente o HSA está localizado na Rua Tranquilo Basso, nº 270, no centro da cidade e conta com 6.540,75m² de área construída e com um quadro social de 264 associados. Além dos serviços de internação, urgência e emergência, o HSA presta também serviços de colonoscopia, densitometria óssea, endoscopia digestiva alta, mamografia, raio x, retossigmoidoscopia flexível, ultrassonografia, bem como, conta com um centro de diagnósticos que vem realizando testes de Covid-19 durante a pandemia, além de contar com uma nova maternidade com foco no parto humanizado

O hospital segue em busca de melhorias, tanto na oferta quanto na prestação de serviços, por isso, desde o ano de 2019 vem passando por diversas mudanças. Neste mesmo ano foi implementado um Núcleo de Qualidade na empresa no intuito de alcançar a acreditação hospitalar. De acordo com a Organização Nacional de Acreditação (ONA)

> A Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde. Para ser acreditada, a organização precisa comprovadamente atender aos padrões definidos pela ONA, reconhecidos internacionalmente.

A empresa tem como missão “promover assistência segura à vida, com qualidade e excelência, desenvolvendo ações inovadoras, com equipes qualificadas, satisfazendo as

necessidades do indivíduo em seu contexto social" e como visão "ser referência regional em gestão e na prestação de serviços médicos hospitalares e de apoio, visando a segurança do paciente, o atendimento humanizado e a eficiência na utilização de recursos, com base na integridade, respeito e na responsabilidade social.

Além de ser a segunda maior empresa do município, conforme a classificação do Sebrae por número de colaboradores, o HSA é hoje um dos maiores hospitais da região e é responsável por aproximadamente 40 mil habitantes, visto que atende o município de Tapejara e as cidades próximas.

5 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se as respostas obtidas através das entrevistas realizadas junto aos líderes da empresa estudada bem como as respostas obtidas junto aos liderados da mesma empresa através do questionário aplicado. Todas as respostas foram interpretadas e analisadas com o propósito de responder tanto o objetivo geral do estudo quanto os objetivos específicos.

Os participantes da pesquisa foram representados por 20 gerentes líderes e 153 liderados.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA: LÍDERES E LIDERADOS

Neste item demonstram-se os dados pessoais dos líderes e dos liderados, como gênero, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço na empresa, e, no caso dos líderes, o tempo que atuam na função.

5.1.1 Perfil dos líderes entrevistados

Quanto as entrevistas com os líderes, os participantes desta pesquisa compreendem 20 respondentes, 14 são gerentes líderes de setor com liderados diretos, e 6 são gerentes líderes com liderados indiretos. Neste item, apresentam-se os dados sociodemográficos dos entrevistados. A Tabela 1 demonstra as distribuições de frequência absoluta e de frequência relativa quanto ao gênero, estado civil e escolaridade.

Tabela 1: Caracterização quanto ao gênero, estado civil e escolaridade dos líderes

Gênero		
	n	%
Feminino	18	90
Masculino	2	10
Estado Civil		
	n	%
Casado	11	55
Solteiro	3	15
Outro	6	30
Escolaridade		
	n	%
Técnico	3	15
Superior em Andamento	1	5
Especialização completa	16	80

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Constatou-se pelas entrevistas que 90% da liderança do Hospital Santo Antônio é representada por mulheres, a grande maioria (80%) possui especialização completa e a maior parte é casada (55%).

Quanto a idade dos gerentes líderes e a classificação por geração, a Tabela 2 contempla as distribuições de frequência absoluta e de frequência relativa.

Tabela 2: Caracterização quanto a idade/geração dos líderes

Idade		
	n	%
Até 24 anos – Geração Z	1	5
Entre 25 a 40 anos – Geração Y	11	55
Entre 41 a 60 anos – Geração X	8	40

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A idade média dos entrevistados é de 38 anos. A maioria dos gerentes líderes pertence a geração Y, que compreende idades entre 25 e 40 anos, representando 55% do total. Salienta-se o fato de um coordenador pertencer a geração Z (que tem até 24 anos) sendo que a idade do mesmo é 22 anos. Isso diverge a imagem de que os líderes são da mesma faixa etária ou faixas superiores à de seus liderados.

Quanto ao tempo de empresa e o tempo que são líderes, a Tabela 3 apresenta as distribuições de frequência absoluta e de frequência relativa.

Tabela 3: Caracterização quanto ao tempo de empresa e tempo de líder

Tempo De Empresa		
	n	%
Até 1 ano	2	10,00
Entre 1 a 5 anos	2	10,00
Entre 6 e 10 anos	4	20,00
Entre 11 a 15 anos	3	15,00
Entre 16 a 20 anos	6	30,00
Acima de 21 anos	3	15,00
Tempo De Líder		
	n	%
Até 1 ano	6	30,00
Entre 1 a 5 anos	4	20,00
Entre 6 e 10 anos	2	10,00
Entre 11 a 15 anos	3	15,00
Entre 16 a 20 anos	3	15,00
Acima de 21 anos	2	10,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A maioria dos entrevistados está na empresa entre 16 a 20 anos (30%), seguidos pelos que estão na empresa entre 6 e 10 anos (20%). Embora representem a maior parte dos respondentes, atenta-se ao fato de 2 gerentes líderes possuírem gestão tendo até 1 ano de empresa.

Quanto ao tempo em que são gerentes líderes percebe-se que a grande maioria tornou-se gestor(a) a pouco tempo, os que tem até 1 ano representam 30% dos dados. O que comprova a reestruturação interna que a empresa afirma estar fazendo a fim de obter a acreditação hospitalar.

5.1.2 Perfil dos liderados

Os participantes da etapa quantitativa desta pesquisa correspondem a 153 funcionários que atuam nos setores de: contabilidade, faturamento, compras, TI, recepção, farmácia, higienização, lavanderia, costura, rouparia, manutenção, enfermagem, centro de diagnósticos, copa, cozinha, laboratório e radiologia, e atuam como auxiliares, assistentes, analistas, técnicos e enfermeiros.

No que se refere ao gênero, a maioria dos respondentes é do sexo feminino e representam 88,24% do total. Quanto ao estado civil, a maior frequência de respondentes é casada e totalizam 42,48%. Na tabela 4 são apresentadas as distribuições de frequência absoluta e frequência relativa quanto ao gênero e estado civil.

Tabela 4: Caracterização quanto ao gênero e estado civil

Gênero		
	n	%
Feminino	135	88,24
Masculino	18	11,76
Estado Civil		
	n	%
Casado	65	42,48
Solteiro	60	39,22
Outro	28	18,30

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em termos de escolaridade predomina a formação no ensino médio completo (37,91%), seguida pela formação em ensino superior completo (19,61%). As opções de mestrado e doutorado não foram identificadas nas respostas. As frequências absolutas e relativas são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5: Caracterização quanto a escolaridade

Escolaridade		
	n	%
Ensino fundamental completo	22	14,38
Ensino médio completo	58	37,91
Ensino superior completo	30	19,61
Especialização completa	21	13,73
Mestrado completo	0	0,00
Doutorado completo	0	0,00
Outro	22	14,38

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto a faixa etária dos respondentes, a maioria se encontra entre 25 a 40 anos e representa mais da metade da amostra (52,29%), esta faixa caracteriza a geração Y. Em segundo lugar está a geração X, que possuem entre 41 a 60 anos, e representam 28,10% do total. Na tabela 6 são apresentadas as distribuições de frequência absoluta e frequência relativa quanto a idade.

Tabela 6: Caracterização quanto a idade

Idade		
	n	%
Até 24 anos – Geração Z	29	18,95
Entre 25 a 40 anos – Geração Y	80	52,29
Entre 41 a 60 anos – Geração X	43	28,10
Entre 61 a 80 anos – Geração *Baby Boomers*	1	0,65

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação ao tempo de empresa a maior parte dos colaboradores tem entre 1 a 5 anos (38,56%), mas assim como no índice anterior, a diferença da segunda colocação, que é de até 1 ano (32,03%) também é pequena. Na categoria tempo de empresa duas respostas foram invalidadas por preenchimento indevido. Na tabela 7 são apresentadas as distribuições de frequência absoluta e frequência relativa quanto a idade.

Tabela 7: Caracterização quanto ao tempo de empresa

Tempo De Empresa		
	n	%
Até 1 ano	49	32,03
Entre 1 a 5 anos	59	38,56
Entre 6 e 10 anos	22	14,38
Entre 11 a 15 anos	11	7,19
Entre 16 a 20 anos	6	3,92
Acima de 21 anos	4	2,61

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES

A fim de identificar sob qual perfil de liderança proposto por Melo (2004) os gerentes líderes do hospital se veem, os entrevistados foram questionados sobre como conduzem ou reagem a alguns elementos chave que definem cada estilo: relacionamento (R), tarefa (T) e situacional (S). Após os mesmos foram questionados sobre que tipo de líder se enxergam.

Estes elementos chave que compõe cada estilo de liderança foram identificados pela autora a partir do estudo de Melo (2004) conforme abaixo:

· Relacionamento: tem foco nas pessoas. Este tipo de líder enfatiza as relações interpessoais e por isso costuma disponibilizar seu tempo para ouvir ideias vindas de seus liderados, bem como para ouvir como os mesmos estão se sentindo, pessoal e profissionalmente, ou seja, interessa-se pelos seus sentimentos. Além disso, é tranquilo na condução de falhas e erros da equipe.

· Tarefa: tem foco nos processos. Este líder é caracterizado por enfatizar o trabalho, por colocá-lo em primeiro lugar (acima da vida pessoal). Costuma indicar as tarefas de seus liderados a fim de garantir a excelência no processo. Também é rígido quanto ao respeito a hierarquia e na condução de falhas e erros da equipe.

· Situacional: tem foco na situação, ou seja, a habilidade do líder está em adaptar-se ao meio de trabalho. Trabalha de forma diferenciada com seus liderados dependendo da motivação que demonstram para realizar determinada tarefa, ou da disposição, competência e/ou segurança.

A partir destas descrições a autora estabeleceu 6 categorias e os entrevistados foram questionados sobre cada estilo de forma aleatória, a fim de não induzir as respostas. Os retornos obtidos junto aos entrevistados estão expostos de forma resumida no quadro (5) abaixo, juntamente com a percepção de cada um sobre seu estilo de liderança.

Quadro 5: Percepção própria sobre estilo de liderança

Fatores	**Indicar tarefas**	**Relação com o trabalho (colocá-lo em 1º lugar)**	**Trabalhar de maneira diferenciada (situação)**	**Tempo para ouvir**	**Relação com falhas e erros**	**Percepção própria de líder**
Entrevistado 1	Sim	Não	Sim	Sim	Difícil	Relacionamento
Entrevistado 2	-	-	-	-	-	Tarefa e Relacionamento
Entrevistado 3	Sim	Sim	Sim	+/-	Difícil	Situacional
Entrevistado 4	Sim	Sim	Sim	+/-	Crítica	Tarefa
Entrevistado 5	Não	Não	Não	Sim	Conversa	Relacionamento
Entrevistado 6	Sim	Não	Sim	Sim	Conversa	Tarefa e Relacionamento

Entrevistado 7	Sim	Não	Não	Sim	Conversa	Relacionamento
Entrevistado 8	Sim	Sim	Não	Sim	Procuro ouvir	Tarefa
Entrevistado 9	Sim	Sim	Não	Pouco	Conversa	Tarefa
Entrevistado 10	-	-	-	-	-	Relacionamento
Entrevistado 11	-	-	-	-	-	Tarefa, Relacionamento e Situacional
Entrevistado 12	+/-	Sim	Não	Não	Conversa	Relacionamento
Entrevistado 13	Sim	Sim	Sim	Sim	Conversa	Relacionamento
Entrevistado 14	Sim	Não	Sim	+/-	Conversa	Tarefa, Relacionamento e Situacional
Entrevistado 15	Sim	Sim	Não	Sim	Conversa	Relacionamento
Entrevistado 16	Sim	Sim	Sim	+/-	Conversa	Tarefa
Entrevistado 17	Sim	Sim	Sim	Sim	Conversa	Situacional
Entrevistado 18	-	-	-	-	-	Relacionamento
Entrevistado 19	Sim	Não	Não	Sim	Conversa	Situacional, Relacionamento
Entrevistado 20	-	-	-	-	-	Situacional, Relacionamento

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quando questionados sobre como é o trabalho no dia a dia da equipe referente a organização e execução das tarefas, a grande maioria dos entrevistados (E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E13, E14, E5, E16, E17 e E19) dizem indicar as tarefas para seus liderados. O E8 chega a comentar que indica as tarefas porque gosta de deixar tudo organizado, pois se caso alguém faltar ao trabalho consegue cuidar de como as coisas vão acontecer.

Já o E5 diz que não indica as tarefas para os liderados porque as rotinas diárias estão descritas no procedimento operacional padrão (POP), e o seguimento deste garante o resultado final do processo. O E12 diz que só indica quando surgem dúvidas por parte dos liderados. Os entrevistados E2, E10, E11, E18 e E20 não responderam por não terem liderados diretos ou por estarem há pouco tempo no cargo da coordenação.

Sobre a relação com o trabalho e o fato de "colocá-lo" em primeiro lugar, acima da vida pessoal, a maioria dos entrevistados (E3, E4, E8, E9, E12, E13, E15, E16, E17) dizem que priorizam a vida profissional. O E16 fala que não existe a possibilidade de ser diferente, que está *"24 horas no ar"* e o E4 diz:

> *Não sei se é pelo cargo que a gente exerce ou por ser hospital, que não fecha né, é 24 horas, eu acho que a gente se doa mais, então eu acho que a gente tem que colocar em primeiro lugar, tem que para o que tá fazendo pra decidir alguma coisa daqui.*

Em contrapartida seis entrevistados (E1, E5, E6, E7, E14 e E19) dizem conseguir conciliar vida pessoal e profissional ou colocar a vida pessoal em primeiro lugar. Os entrevistados E1 e E5 dizem já terem agido de forma diferente, mas que depois que tiveram filhos mudaram a percepção e conseguem conciliar de maneira diferente. Já os entrevistados E6 e E7 afirmam que o trabalho é muito importante, mas que a família está em primeiro lugar. E o E14 diz que por sofrer de ansiedade às vezes não consegue separar a vida pessoal da profissional e acaba "*misturando algumas coisas, mas nada que venha atrapalhar o meu profissional com um colega por exemplo".*

Oito dos entrevistados (E1, E3, E4, E6, E13, E14, E16 e E17) dizem trabalhar de maneira diferenciada com seus liderados. O E3 diz perceber quando uma pessoa se dá melhor numa área que na outra, então tenta colocar as tarefas onde sente que a pessoa gosta mais de trabalhar. O E6 acredita que funciona melhor trabalhar desta forma, pois *"não adianta dá uma atividade para um funcionário que não tem aquela capacidade"*. E o E16 fala:

> *É, tem alguns que tu é, tu fecha o olho e deixa que aconteça né, tu tens uma certa, hum, já conhece a área, já sabe como fazer, tem outros que claro, tão iniciando ou tem problemas, tem dúvidas, então tu tem que te um olho mais clínico em cima deles né, um olho mais aberto né nesse sentido.*

Já os entrevistados E5, E7, E8, E9, E12, E15 e E19 dizem trabalhar igualmente com todos os liderados. O E19 chega a comentar:

> *Eu trato todos iguais. Mesmo que uma tenha uma facilidade de entendimento, diferente do outro. Mas o meu tratamento é igual com todos, se precisar chamar aquela que tem facilidade, a partir do momento que ela errou alguma coisa, eu chamo e converso.*

Quando questionados se costumam organizar um tempo para ouvir a equipe, somente o E12 diz que ainda não faz isso *"para para não, assim, pra ter uma conversa um feedback ainda não"*. Os entrevistados E3, E4 e E16 citam a realização de uma reunião mensal, inclusive o E3 e E4 deixaram de fazer devido a pandemia, e o E3 diz que pretende voltar a fazer, porque só o fato de conversar com seus liderados fora da sala faz com que se sintam mais valorizados. O E14 percebe que a abertura ao diálogo também pode ter interferência pela diferença de gêneros entre líderes e liderados. O E9 acha que ainda tem pouca conversa com os liderados.

Já os entrevistados E1, E5, E6, E7, E8, E13, E15, E17 e E19 falam estar sempre abertos para conversa. Isso se comprova pelo fala do E13:

> *Sim, sempre temos, é só chega e fala que a gente para o que tá fazendo e escuta.*
>
> *Meu Deus, muita muita muita conversa. (E15)*

Sobre a relação com as falhas e erros da equipe, a grande maioria dos entrevistados (E5, E6, E7, E9, E12, E13, E14, E15, E16, E17 e E19) falam que conduzem através da conversa. O E19 por exemplo diz chamar os liderados para conversar na sua sala, assim como o E9 que fala que as conversas acontecem no dia a dia mesmo. O E17 complementa dizendo que primeiramente tenta resolver através de conversas, mas que se a pessoa persistir no erro, o mesmo é registrado na ficha funcional do liderado.

O E8 diz já ter sido mais *"explosivo"*, mas que agora procura ouvir e pedir ajuda, quando necessário, para tomar as decisões. Para o E1 essa "*é uma situação bastante difícil*", diz conseguir indicar o erro, mas de forma "*muito amigável*", e reconhece estar trabalhando nesta mudança. O E3 fala que "*por se cobrar muito, é muito difícil aceitar que aconteçam erros*". Também fala que é difícil a situação da cobrança em si pelo fato de ter mais gente na sala e também porque chamar para uma conversa particular "*não é uma situação muito boa*". Já o E4 diz ser bastante crítico neste sentido, pois

> *Como a gente trabalha com pessoas, a gente não consegue se muito assim, ir lá explicar de novo, repassar, então o que a gente faz, normalmente quando são erros básicos né a gente tem que dar as advertências e a gente reforça o treinamento. Aí a gente solicita que o funcionário venha em horário extra de trabalho pra reforçar sim as dúvidas, o que que ele não viu, ..., daí a gente acompanha ele por um tempo até senti essa confiança novamente.*

Através do quadro é possível identificar que por mais que alguns entrevistados se definam como tendo um estilo único de liderança, ao analisarmos as demais respostas dos mesmos, percebem-se algumas condutas que dizem respeito a outro estilo. Por exemplo, o E3 se define como líder situacional, porém diz que costuma indicar as tarefas de seus liderados, alega que cada um tem responsabilidade com alguma tarefa, *"não é assim cada um faz o que quer"*. Quanto a relação com o trabalho o E3 diz que "*as vezes coloco até demais* (*o trabalho em primeiro lugar), nem precisaria tanto, tá me prejudicando pessoalmente*". Em relação as falhas e erros ele ainda diz *"como eu me cobro muito, é nossa, hum, muito difícil quando a gente vê depois que dá erro né, eu me sinto muito mal"*, porém diz já ter sido *"mais estressado"* em relação a isso. Estas características definem um líder tarefa.

Por outro lado, o E14 percebe por si que apresenta características dos três estilos de liderança, afirma que trabalha de maneira diferenciada por confiar que um liderado "*sabe fazer mais e outro menos*", porém diz cobrar muito a questão do respeito à hierarquia, gênero e idade. E quanto ao relacionamento também diz ter o costume de sentar-se e conversar para saber como os liderados estão e ouvir se existem novas ideias.

Ressalta-se que não existe um estilo único de liderança, ou um perfil certo e um errado, o que se busca é o equilíbrio, tanto para melhorar o relacionamento e o rendimento da equipe, como também da empresa como um todo.

Ainda referente a própria percepção sobre o estilo gerencial, a Tabela 8 apresenta as distribuições de frequência absoluta e de frequência relativa.

Tabela 8: Percepção própria: estilo de liderança

Percepção Própria: Estilo De Liderança		
	n	%
Relacionamento	8	40
Situacional	2	10
Tarefa	4	20
Situacional/Relacionamento	2	10
Tarefa/Relacionamento	2	10
Tarefa/Relacionamento/Situacional	2	10

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se que o estilo gerencial mais apontado pelos líderes foi o "Relacionamento" que compreende 40% dos entrevistados, seguido pelo "Tarefa" com 20% e "Situacional" com 10%. Porém, ao considerar os líderes que se enquadraram como tendo mais de um perfil soma-se 30% dos entrevistados e o estilo "Relacionamento" está entre todos. Este resultado está em consenso com a conclusão de Melo (2004) que reconhece que o fator relacionamento é muito valorizado pelo brasileiro. Nota-se que este viés pode estar atrelado a cultura do nosso país, visto que o povo brasileiro é conhecido mundialmente por ser caloroso, receptivo e carismático, estas características, quando correlacionadas a liderança, apontam maior ênfase nas relações interpessoais, um dos elementos que definem o estilo de liderança voltada ao relacionamento.

Os líderes também foram questionados sobre como funciona o processo de tomada de decisão na equipe, entre líderes e liderados. O E1 afirma que dentro da equipe é ele quem toma a decisão final, mas a partir do que é debatido com seus liderados. Para o E4 a hierarquia é importante, mas na hora da tomada de decisão diz gostar de ouvir a parte técnica dos supervisores da área. O E5 também leva em consideração a opinião dos liderados, visto que

os mesmos estão há mais tempo na empresa, diz *"sugerem bastante, muito mesmo, me ajudam e tem ideias também, ..., só que aí eu já tenho mais maturidade pra saber se aquilo é possível ou não, ou se pode ou não"*.

O E6 diz que a decisão está com ele. Neste mesmo sentido o E12 diz que a decisão precisa ser dele, mas que todos no setor conversam para decidir por algo que fique bom para todos. O E17 diz que os colaboradores têm autonomia para trocar o horário de intervalo por exemplo, mas quando diz respeito a saúde dos pacientes eles não decidem nada sem conversar com seus superiores. O E19 comenta que em determinado momento "*deixou o setor ter mais independência, tomar a frente e decidir as coisas, e estava dando certo*".

O E8 demonstra não estar apreciando o atual modelo de decisão na equipe e diz:

> *Na minha equipe não segue muito (uma hierarquia), às vezes eu chego pra trabalhar e as coisas já aconteceram, já tipo assim, já querem solucionar da forma que eles acham que é o melhor. Eu gostaria que trouxessem pra mim e eu decido o que vou fazer, não que venham com as coisas prontas.*

A partir das respostas é possível relacionar que o que a maioria dos entrevistados falam está vinculado ao que Melo (2004) traz sobre liderança com foco no relacionamento, visto que existe participação, existe apoio e existe troca de ideias.

À medida que foram indagados sobre o processo decisório a nível de empresa, se o mesmo segue uma hierarquia ou se é centralizado, por exemplo no caso de uma admissão, se a decisão está no coordenador ou se precisa da aprovação do superior deste, alguns gerentes líderes demonstraram certa incerteza e até descontentamento sobre o processo. O E14 por exemplo diz que o processo deveria ser hierárquico, mas que acaba sendo centralizado, passando por diversas pessoas antes de chegar a um resultado. Complementa dizendo não estar satisfeito com a forma como está e fala:

> *Eu não entendo até que ponto eu tenho autonomia pra dizer pode não pode.*

O E17 diz que até existe uma hierarquia, mas que também é centralizado, diz acabar sendo os dois modelos. Os entrevistados E4, E5, E7, E8, E10, E11, E12, E15, E18 e E19 dizem que existe uma hierarquia, o E7 diz inclusive que acredita que toda empresa precisa ter uma pessoa que tome as decisões. Já o E9 diz que o processo decisório é totalmente centralizado.

Os entrevistados E1, E2, E3, E5, E15 e E16 mencionam o fato de o hospital estar passando por uma reestruturação interna, que impacta também no processo decisório da

empresa. O E1 diz que hoje em dia já está mais setorizado, os processos passam pelo núcleo de qualidade, e diz que tudo está dentro de protocolos *"então está mais claro e ágil para ser aprovado"*. O E2 fala:

> *A gente, então, tá se organizando toda questão dos processos internos. Um dos motivos de buscar acreditação é justamente pra gente organizar. Além da melhor qualidade no atendimento, da melhor satisfação do cliente e dos próprios colaboradores, o alinhamento do nível hierárquico dentro da instituição. Mas a gente tem bastante problemas ainda. Às vezes, é, as coisas são centralizadas, ou se permite uma autonomia, até um ponto, e depois ela não tem mais valor. Então ela é cortada, então, às vezes isso, eu percebo nos níveis de coordenação uma desmotivação. Isso tá relacionado mais aos níveis maiores da instituição. Direções.*

O E3 diz que a busca pela acreditação está ajudando muito nesse processo de mudança, reconhece que ainda tem muita coisa para melhorar, mas que o processo está amadurecendo. O E3 ainda fala que agora os gerentes líderes têm mais autonomia, mas que poderiam se responsabilizar mais, *"porque assim, quando você decide uma coisa, você sabe que pode ter alguma consequência né, então as vezes é mais fácil tu passar pra outra pessoa decidir, porque depois você: não fui eu, eu pedi pra fulano, pra sicrano"*.

Quando questionados sobre se durante o período que lideram a forma de liderar passou por alguma mudança e, em caso afirmativo, se existe algum fator que consideram determinante para isso, várias respostas surgiram. Pelo menos metade dos entrevistados cita um curso de liderança realizado pelos gerentes líderes no último ano. O E3 por exemplo fala:

> *Nesse último momento aqui que a gente mudou muito a maneira de liderar, foi com o curso de 6 meses de liderança com a psicóloga, e que no início a gente não acreditava muito, mas realmente foi um curso muito bom pra gente abrir nossa cabeça, ter um foco mais nas pessoas.*

O E17 também reitera a mudança proporcionada pelo curso:

> *A gente fez um curso de liderança, não sei se já comentaram, e eu mudei bastante a minha forma depois desse curso porque lá ela explicou bastante como lidar com as pessoas, como transmitir as informações pros outros. Porque daqui a pouco a gente cobrava muitas coisas e não entendia um pouco o lado do funcionário e cobrava porque nos cobravam né, mas depois desse curso assim, ela falou bastante sobre perfil e ela ensinou a gente a conversar com cada perfil de funcionário e aí mudou nesse sentido.*

O E4 diz que o curso o deixou mais seguro *"isso me deu bastante segurança pro que eu ia fazer, então quanto mais a gente praticava lá com ela, na hora de chegar e aplicar, aquilo me dava uma segurança maior"*. Para o entrevistado E10 é muito importante tanto

para líderes quanto para liderados que se tenham treinamentos constantes. O E20 também comenta que o curso veio a acrescentar.

Os entrevistados E1, E5, E6, E7, E13 e E14 elencam também como fatores determinantes do processo de mudança o amadurecimento, as experiências e as vivências do dia a dia. O E7 diz que:

> *Eu acho que amadurecimento né, a gente vai aprendendo muito ãh, a gente aprende mais, conhece mais as pessoas. Durante esse tempo fui fazendo diversos cursos também de como ser um bom líder, porque pra ser um líder você tem que aprender a ter a tua equipe contigo, fazer com que ela entenda o recado e trabalhe junto né, porque se tu só manda eles só vão fazer o que tu mandou, a gente tem que fazer eles aprende, entende o que a gente tá tentando passa, pra que eles consigam trabalha contigo e atingi o objetivo. Acho que é o desenvolvimento pessoal e muito estudo também.*

O E1 diz que as circunstâncias do dia a dia foram fazendo com que mudasse a forma de liderar. O E13 fala que quando começou não tinha experiência nenhuma e foi adquirindo e aperfeiçoando no decorrer do tempo. Para o E5 foi o fato de aprender a trabalhar com liderados, porque também não tinha experiência e precisou amadurecer. O E6 acha que foi a forma de abordar os funcionários que mudou, porque no começo cobrava muito e não dava retorno, *"não elogiava"*, mas depois foi aprendendo que é mais fácil que eles (liderados) façam as coisas se gostaram de você (líder).

Por outro lado, o E9 afirma que precisou mudar a partir do cargo que lhe foi concedido pela empresa. Neste mesmo sentido o E18 diz que foi a mudança de postura da empresa que propiciou a sua mudança de postura, a partir do momento que passou a ser considerado coordenador *"até um tempo atrás eu era coordenadora mas não era considerada assim, não era chamada pra reunião, não fazia nada disso né, agora de um tempo pra cá eu já participo da reunião de coordenadores, to no grupo dos coordenadores no whats"*. O E8 fala que foi bom ser reconhecido pela empresa como capaz de ocupar o cargo, mas que foi difícil passar de colega para coordenador, que precisou de um tempo maior de adaptação.

Para o E16 as mudanças foram ocasionadas por fatores externos. O E15 acredita que foi o fato de o hospital estar em busca da acreditação, pois os processos ficaram mais definidos, além disso diz

> *A gente sabe o que que a gente tem que desenvolver dentro do hospital e o que o hospital espera de nós como líder, aí ficou mais claro pra nós, a gente precisa ter bastante liderança sobre nossos colaboradores e eles precisam respeitar essa hierarquia e nós temos mais autonomia agora aaah para exercer essa nossa liderança.*

Ainda em comum nas respostas está o fato de a liderança ser um desafio e precisar de uma melhoria contínua, como fala a E6:

> *A gente assim vai aprendendo né, conforme vai acontecendo as coisas no dia a dia, cursos que a gente fez também, porque não é fácil de ser um líder assim sabe, é difícil, às vezes a gente ainda, eu sinto dificuldade em certas coisas, é uma melhoria constante que a gente tem que ter.*

O E20 diz estar sempre buscando algo para ser melhor, para melhorar sua gestão. Para o E2 a experiência de liderar é extremamente positiva, ele diz *"quem abraça a causa só tende a crescer, tanto na vida profissional quanto pessoal"*, porém reconhece ser um desafio e fala e que é necessário estar *"extremamente preparado, ter equilíbrio, né, e, tu ter o lado psicológico também preparado".*

Percebe-se que a maioria dos líderes tem uma visão sobre seu estilo de liderança diferente do que realmente acontece na prática, o que ficou evidente quando os mesmos foram questionados sobre como agem em determinadas situações e sobre como funciona o processo de tomada de decisão na equipe.

Ressalta-se também que grande parte dos líderes está insatisfeito ou não tem clareza sobre o processo decisório a nível de empresa. Sabe-se que o hospital está passando por mudanças internas, então, fica a sugestão de realizar um alinhamento sobre este assunto, tanto com os líderes quanto com os liderados, para que todos trabalhem pelo mesmo propósito.

Outro ponto relevante é a compreensão dos líderes sobre a importância do curso que realizaram sobre liderança. Muitos inclusive afirmam já terem mudado em decorrência deste treinamento. Sabendo-se desta compreensão e tendo em vista a necessidade de aprimoramento de alguns gerentes líderes novatos no assunto, sugere-se a empresa continuar com essas qualificações, a fim de não somente melhorar seus líderes, mas também o relacionamento nas equipes.

5.3 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE OS LIDERADOS

Ao serem questionados sobre quais os principais desafios na liderança atualmente os entrevistados trouxeram percepções diversas. Os entrevistados E1 e E8 elencam desafios que tangem suas atuações como líderes, para E1 o desafio está em ser menos amigo de seus liderados, delegar mais, ser mais líder da equipe, já o E8 diz que o principal desafio é ser um bom líder, mas também diz *"a forma de lidar com eles (liderados) é um desafio"*.

Para E6 o desafio também está em saber lidar com o funcionário, com o perfil de cada um. De forma descontraída o E3 diz que o principal desafio são as pessoas *"como as pessoas são muito diferentes, às vezes, ãh, tu fala uma coisa e pra um é tão normal e pra outro não é normal"*. Assim como o E19 comenta que o principal desafio é toda equipe ter o mesmo entendimento e fazer a mesma coisa. Este é um ponto importante a ser evidenciado, visto que Fiorelli (2014) aponta isso como sendo papel do líder.

O E5 também considera desafiador trabalhar com pessoas que tenham o entendimento diferente do seu (líder), principalmente no que diz respeito a falta de estudo

> *Tipo pra nós é muito básico, é muito fácil, mas pra eles não. Então acho que a coisa mais, o desafio maior que eu to tendo é ter a paciência e explicar inúmeras vezes, que não é por falta de vontade é por falta de entendimento, de raciocínio, de escolaridade.*

Relacionado ao grau de instrução o E7 comenta que as pessoas têm dificuldades em sair da zona de conforto e que isso aumenta conforme diminui o grau de escolaridade. Para o E18 a dificuldade está em fazer as pessoas assumirem suas posturas e seus trabalhos. O E2 elenca como principal desafio a comunicação afetiva e ainda fala

> *É um desafio muito grande, você inserir as pessoas no processo de mudança e mostrar que nós teremos um resultado positivo, tanto para o paciente, quanto para os colaboradores.*

Para o E4 o desafio está na motivação da equipe. E11 fala que o desafio está em ouvir melhor a equipe, sem julgamentos e também fala *"vejo (que) falta comprometimento na equipe, hoje não é um time, não é uma equipe ainda que possa conta uns com os outros, então a gente precisa de bastante mudanças"*.

De forma divergente, E13 diz que seu maior desafio, maior medo, é de não conseguir suprir as necessidades do setor. E12 fala que está em tentar organizar e alinhar as coisas que estão atrasadas em função da acreditação. O E3 ainda comenta, da mesma forma que o E14, que possuem desafios em relação a falta de feedback por parte dos liderados (para com seus líderes) e dizem inclusive que costumam pedir isso aos mesmos. O E14 fala também da falta de tempo

> *As vezes parece que falta umas cinco horas por dia pra mim conseguir terminar e ainda não termina né.*

E16 comenta que o maior desafio que o hospital enfrenta hoje é ter serviços de qualidade para uma comunidade exigente. Além disso cita a questão econômica e financeira, o desafio em manter a instituição e não depender de terceiros ou do governo, considerando uma situação atípica como a pandemia. Neste sentido o E15 percebe que atualmente o desafio é passar pela pandemia *"a pandemia é um negócio imprevisível, a gente lida diariamente com o imprevisível"*. Também cita o processo de acreditação e o quanto este trabalhoso, mas diz *"é importante, é um impulsionador é o que me motiva e assim faz com que a gente tente sempre melhora, sai da zona de conforto e faze pelo melhor pro crescimento do hospital".*

Também em relação a situação atual, o E17 fala sobre a dificuldade em fazer os funcionários enxergarem as coisas da mesma forma que seu líder

> *Por exemplo assim, uma situação assim de aumento de salário, a gente não teve e não sei se vai ter, tipo tem gente que não entende sabe, que não é bem assim. Tipo estamos passando por um momento difícil, temos que agradecer por ter trabalho, agradecer por receber em dia né?*

Os entrevistados E20 e E9 trouxeram para este questionamento respostas relacionadas a próxima questão feita aos mesmos, se os desafios eram diferentes ao considerar pessoas mais jovens de pessoas mais experientes, ou seja, se existem conflitos característicos entre gerações, e ainda, se existem diferenças na forma de liderar essas pessoas. E20 comenta que o principal desafio hoje é unir esses dois mundos *"é unir a cabeça do jovem com aquele que tá aqui já há um tempo, e a gente conseguir entender o que fazer para tentar, hã, unir eles né, para que eles trabalhem em sintonia".* Já o E9 diz que seu maior desafio é lidar com pessoas, principalmente as mais jovens, mas diz também *"eu não tenho esse perfil, o meu perfil é analítico, é técnico, eu não tenho muito perfil organizacional"*, porém, não vê diferença na forma de liderar.

Os entrevistados E5 e E6 dizem que a forma de liderar é a mesma, mas que a abordagem precisa ser diferente. Já para os entrevistados E9, E12, E14, E16, E17 e E19 não existem diferenças neste sentido.

> *O tratamento é igual para uma funcionária que faz 10 anos que está na empresa e uma que entrou ontem. (E19).*

> *Não tem, mas se eles fossem mais novos teriam a visão mais parecida com a minha. (E14).*

O entrevistado E2 fala que isso é muito relativo, mas que sente comprometimento e responsabilidades maiores nos mais velhos, porém a empresa tem alguns integrantes mais jovens com perfis diferenciados, com muita vontade, muito *"gás"*. Este mesmo entrevistado ainda cita outra questão que vem de acordo com o que Cunha (2010) explica sobre a teoria dos traços, onde somente seria líder quem nascesse com determinadas virtudes, ou seja, não seria possível aprender a liderar.

> *Mas eu diria assim, no geral a gente não forma mais pessoas, a gente nunca formou na verdade, né, pessoas preparadas para liderar, a liderança tu vai conquistando e aprendendo com o passar dos dias, eu penso assim.*

Ainda complementa dizendo que hoje a empresa possui na gestão líderes que não tem perfil para liderar, *"que são mais cômodos"*, e diz perceber essa característica principalmente nos jovens. No entanto, afirma que alguns gerentes líderes mais experientes não possuem habilidades relacionais e diz *"sem comunicação não há liderança"*.

Para o E4 existe bastante diferença porque os colaboradores mais jovens estão disponíveis para situações novas, diferentes e inovadoras, e quem tem mais experiência *"não têm a cabeça tão aberta"*. Também fala sobre a diferença na forma de liderar, relacionada com idade ou com o tempo na função

> *Então é difícil, assim, conseguir fazer com que eles entendam que as coisas mudaram ... e a forma de trabalhar vai ser diferente ... é difícil pra eles entender, mas com o tempo assim eles vão vendo que... acho que o liderado segue seu líder, ... agora que eles começaram a entender que eu trabalho de uma forma diferente, gosto do trabalho humanizado, agora que eles tão conseguindo segui isso. E quem entra depois já entra no da gente né. (E4).*

Para E11 também existem diferenças, segundo ele os liderados mais maduros têm mais comprometimento. O entrevistado E20 concorda sobre as diferenças, mas afirma que precisa de uma conduta mais firme com os que estão na empresa há mais tempo, porque eles se veem como *"donos"*, e os mais novos não podem ser deixados muito *"soltos"* pois *"tem que ter alguém para dar um rumo, mas eles são mais, mais fáceis eu acho"*.

Através destas respostas é possível perceber que as lideranças da empresa possuem muitos desafios, e por mais que alguns tenham mencionado a questão da idade, a grande maioria elenca outros fatores, como o próprio relacionamento, o grau de instrução dos liderados, a própria situação atual (pandemia).

Quando questionados sobre como definem os jovens profissionais que estão entrando no mercado de trabalho e sobre as diferentes características ao longo das gerações, várias percepções distintas foram elencadas.

O entrevistado E16 entende que possuem três "faixas de pessoas" entrando no mercado

> *Tem aqueles que tão procurando um trabalho porque a família quer que o cara trabalhe, porque estão em casa sem fazer nada. Tem aqueles que chegam para o mercado de trabalho, mas não estão preparados, tão hum, se dá dá, se não dá não dá, ée se eu estou aqui é pra ganha meu salário e deu né. E tem aquela faixa comprometida.*

Sobre as características positivas destes profissionais a maioria dos entrevistados as trouxeram com facilidade, principalmente no que diz respeito a relação dos jovens com a tecnologia, em concordância com Duarte (2018), que diz que essa geração se distingue pelo viés da atualidade. O E16 fala que hoje os jovens são mais ligados na informática, nas novas tecnologias, *"tu não precisa mais faze aquela pergunta: tu conhece computador"?* assim como o E9 que acredita que eles estão muito à frente na área tecnológica.

Por outro lado, o entrevistado E13 diz que

> *A única coisa positiva nos jovens, como que vou te dizer, eles são mais ãah, mais rápidos, com ãah, com ãah, na era digital né, eles têm uma facilidade, uma agilidade com essas coisas né. Mas é só isso porque, se tu tive com eles sentados aqui e tive uma coisa do lado eles nem enxergam.*

O E3 fala que eles são mais abertos nessa parte de informática, burocratizam menos as coisas, e eles chegam para trabalhar *"mais leves"*, porque não tem tanta responsabilidade fora da empresa. Também enxergam coisas que quem está há mais tempo não vê. Neste mesmo sentido o E15 também fala que os jovens têm a tecnologia ao lado deles, são mais espertos. Além disso diz que vivem melhor a vida, são mais felizes e tranquilos, porque eles não levam tudo *"a ponta da faca".*

O E20 diz acreditar muito nos jovens, no *"gás"* e na energia que eles tem em contribuir com a empresa, e também por serem verdadeiros *"se eles gostam, eles gostam, eles vão dizer que gostam, se não gostam, eles vão dizer que não gostam"*.

> *Então eu acredito muito nesses jovens que estão vindo, eu sou uma pessoa que aposto muito. (E20).*

O E20 também frisa a importância de ofertar a primeira oportunidade de emprego aos jovens e afirma "gostar muito" dos contratos de jovem aprendiz, citando uma das experiências boas que já tiveram na empresa, que é o caso de uma das atuais coordenadoras que iniciou como jovem aprendiz. Esta mesma situação também é citada pelos entrevistados E16, E3 e E1 de forma bastante satisfatória.

Nesta mesma linha o E7 diz *"adorar"* trabalhar com os mais jovens, porque eles trazem uma energia, um desafio, *"eles te puxam, tu tem que se puxar pra acompanhar"*. O E3 também diz gostar de ter gente mais nova na equipe, *"por mais que tenha que ensinar, a gente precisa desse povo junto com nós".*

Os entrevistados E5, E19 e E17 além dos itens mencionados acima acrescentam a facilidade em aprender, a agilidade e a facilidade em resolver situações. O E5 ainda diz que eles têm mais expectativas, mais visão, tem mais ideais e sugerem.

Para o entrevistado E12 os jovens são mais ativos, tem mais disposição e estão sempre em busca de conhecimento. Já para o E11 *"o mais positivo neles é a sede de mudança"*, e o E6 complementa *"eles são bem abertos a mudança, ao correr atrás do que eles querem, além de aprenderem mais fácil que os mais velhos".*

O E10 elenca como positivo o dinamismo e diz *"olha, os que eu trabalhei, pra mim o perfil foi top, nunca precisei ensinar duas ou três vezes o que passava, se viravam numa boa".* O entrevistado E8 traz que eles têm mais energia, mais motivação e são mais otimistas. Reitera que por mais que não tenham tanto domínio, tem interesse e buscam estar aprendendo mais. O E4 diz que eles estão mais disponíveis na questão de horários e o E2 fala que eles são mais abertos a críticas *"às vezes muito mais que um antigo"*.

Quando questionados sobre o que percebem como principais objetivos, desejos e motivações dos colaboradores mais jovens, a média de respostas entre "crescimento profissional" e o "salário/financeiro" ficou bem próxima.

Para os entrevistados E20, E12, E10, E6, E11, E4 e E1 estes profissionais almejam crescer profissionalmente. O E20, por exemplo, diz acreditar que *"o principal objetivo dos jovens é entrar no mercado de trabalho e depois disso é o crescimento profissional, alinhado com o crescimento da empresa"*. O entrevistado E10 fala que é o crescimento profissional e pessoal. Para o E11 o objetivo é fazer uma carreira profissional. O E1 concorda com os demais entrevistados, mas diz que eles querem crescer sem passar pelos processos *"sem caminhar passo a passo"*, de acordo com Falastes, Ferreira e Reis (2015), que dizem com a oferta de empregos elevada os indivíduos dessa geração se desligam das empresas e saem em

busca de valorização profissional imediata, em concordância também com Rodrigues (2013, p. 30), que afirma que esta é a geração do imediatismo.

O entrevistado E4 elenca tanto o crescimento profissional quanto o lado financeiro *"a motivação é ter um bom salário, porque é difícil alguém que venha para se tornar um bom profissional. E como objetivo o crescimento pessoal e profissional"*.

Já os entrevistados E19, E17, E15, E4 e E2 veem como principal objetivo/motivação o lado financeiro. O E17, por exemplo, diz *"uma coisa que motiva bastante é o salário"*, assim como o E2 que diz ser somente o lado financeiro. Para o E19 além do desejo de se sentirem seguros, a principal motivação é o salário e a independência financeira. O E15 também fala que o principal motivador é o salário

> *Não almeja assim se destaca, ajuda a empresa cresce, é faze bem feito aquilo que lhe convém pra no fim do mês ganha aquele salário.*

Para o entrevistado E16 eles buscam espaço, citando novamente o exemplo da jovem aprendiz que hoje é coordenadora. O E8 fala que eles têm vontade de entrar no mercado de trabalho e *"ser alguém na vida"*. O E5 diz que eles buscam uma formação ou fazer um curso técnico.

O E7 fala da diferença da forma de pensar entre as gerações, diz que na idade deles pensavam em ter casa, carro e hoje os jovens não pensam assim, eles querem saber, querem viajar, ver o mundo, não pensam em ficar em um lugar só.

Contrapondo todas as demais respostas, o entrevistado E9 diz para ser franco, sob seu ponto de vista, não consegue ver objetivos, desejos e motivações nos jovens, ainda diz *"eu não consigo ver um foco neles"*.

Quando questionados sobre as características negativas destes jovens profissionais, pelo menos metade dos entrevistados fala sobre a falta de comprometimento e de responsabilidade. Somente um dos entrevistados, o E12, diz não ver pontos negativos.

O entrevistado E2 diz sentir falta de comprometimento, falta de otimismo, de vontade e de envolvimento destes colaboradores. O E6 diz que a parte negativa está na questão da responsabilidade com a empresa, com o trabalho. Também a questão da pontualidade. O E17 também fala que não são tão comprometidos com horários. Para o entrevistado E10 existe a falta de comprometimento no sentido de se acomodarem *"tem muitos que são uns foguetinho, vão que é uma beleza, tem outros que são deitadinhos né"*. E também cita um exemplo:

> *Tem que fazer tal hora, fazer horas enfim a mais ou trabalhar num fim de semana, - Há não, (agora não né mais), tem festa tal, tem não sei o que, então valoriza mais a festa, do que o trabalho, (risos).*

Para o entrevistado E9 o que fica é a questão da responsabilidade e do comprometimento, mas diz que nem todos são iguais, e ainda fala

> *Eu acho que posso queimar minha língua porque essa menina jovem (estagiária da área) eu contrataria ela. Mas quem sabe eu procuraria um perfil de uma pessoa que tivesse um pouco mais madura. Principalmente pra se relacionar com os outros.*

Falando em relacionamento o entrevistado E8 diz que além da falta de experiência existe um certo medo de conversar, de se expressar e o E16 diz que os jovens pecam na parte de relacionamento interpessoal, às vezes a pessoa é altamente técnica, mas é de difícil relacionamento.

> *Não existe mais aquelas pessoas que... existe né, mas é difícil encontra aquelas pessoas que, enfim queiram evoluir digamos assim, com um propósito mais das relações humanas né, de de compartilhar as coisas né, eu faço o que eu tenho que faze e deu né (E16).*

O E15 fala que eles não são comprometidos na essência e também fala da falta de visão do todo

> *Sabe, se tu chegar dentro dum quarto e olhar tudo, vê que falta um relógio na parede, tem uma cama pra arruma, eles são mais centrados no, naquilo que ta fazendo naquele momento.*

Para o entrevistado E16 o lado negativo também está na falta a visão do todo. Ainda diz perceber que estão pouco preparados, não como seres humanos, mas no sentido de qualificação, principalmente nas áreas técnicas. O E14 também diz que o pessoal tem *"pouquíssima experiência"* e chegam para aprender. O E9 diz não ter muita experiência com os jovens, mas dos que já foram seus liderados fala

> *Até tecnicamente eles são ruins tá, mas técnica você ensina, agora ser uma pessoa comprometida, séria, que tenha postura que não falte isso você não ensina. Eu acho isso da geração um pouco mais jovem em relação a geração mais velha.*

O E1 fala que eles querem fazer tudo muito rápido, atropelar o processo. São mais desatentos, alienados a vida tecnológica. O E13 fala que eles têm pouca vontade e interesse. Como são informatizados não querem fazer muito esforço. Não tem visão do futuro *"acham*

que tudo cai do céu". Não respeitam hierarquia *"todo dia tem que falar a mesma coisa"*. O E4 também ressalta que eles não conseguem focar no trabalho, tem dificuldades em entender *"que precisam largar o celular e as redes sociais"*, além da imaturidade e da falta de experiência.

Para o entrevistado E19 os jovens não têm a mesma vontade e não cedem da mesma forma que os demais. Não se apegam e não tem o mesmo comprometimento *"dá, dá. Não dá, não deu"*. Ainda diz *"para os mais jovens a hierarquia não precisaria existir, neste sentido eles não tem tanto respeito"*. O E14 também comenta sobre a dificuldade em respeitar a hierarquia e a teimosia. O E11 também comenta sobre a falta de respeito à hierarquia, de comprometimento e da comercialização de valores.

O entrevistado E7 diz que eles são mais preguiçosos "que tudo parece mais fácil, então eles esperam que as coisas aconteçam mais fáceis". Além disso não se importam muito em trocar de emprego.

> *Se a empresa me der retorno eu vou ficar aqui dando meu melhor, se não, se eu ver que eu não tenho futuro aqui, eu vou me mandar para outro lugar. (E20)*

O entrevistado E3 fala que às vezes eles não querem aprender e assim como o E7 fala que querem tudo mais fácil, talvez pelo fato de ganharem tudo *"a gente também não deixa faltar nada para nossos filhos"*, e por isso na primeira dificuldade abandonam a empresa. Neste sentido o E11, diz que muitos deles não conseguem ouvir o *"não"* e acabam se frustrando

> *A gente vê muita frustração fazendo somatizações né, virando problemas de saúde, então se tu for ée, ... olha o percentual de jovens tomando medicação pra ansiedade, pra stress.*

Para o entrevistado E5 o lado negativo está em não querer permanecer na empresa, de querer crescer, mas reitera que isso é negativo para o setor, para o coordenador, para a pessoa é importante buscar crescimento. Ainda diz que na hora de contratar fala para as *"gurias"* (RH) que não quer gente tão nova *"eu entendo que as mais novas e solteiras não vão ter o comprometimento e responsabilidade, que uma nova e casada tem".*

Em relação aos profissionais mais velhos alguns entrevistados elencaram característica positivas e alguns negativas.

Entre as positivas o entrevistado E19 diz que *"eles têm respeito à hierarquia"*. O E15 fala que são mais comprometidos. Já o E11 diz ter sido ensinado a ter respeito pelas pessoas

> *Sempre hum, e desde o primeiro emprego sempre teve muito respeito pelo meu chefe, pelo meu patrão né, e a gente percebe que hoje as vezes não existe isso.*

Entre os apontamentos negativos, o E5 diz que eles têm mais dificuldade em aprender. O E10 fala que eles apresentam mais resistência as mudanças. O entrevistado E18 fala que *"o mais velho, principalmente se ele ta há muito tempo na empresa ãah eles têm mais, criam algumas cascas né, já tem algumas condutas que não gostam de mudar, tem menos flexibilidade né"*. Neste sentido o entrevistado E20 fala que eles já estão mais acomodados, vem e fazem seu *"arroz com feijão"* e está bom. Porém ressalta que não se pode desvalorizá-los, pois tem mais experiência e mais técnica que os jovens.

Os entrevistados E20, E18, E2, E1 e E6 reforçam que as diferentes características apresentadas são muito mais uma questão de perfil profissional do que uma questão de idade. O E6, por exemplo, diz que depende muito da pessoa, que já teve funcionários bem novos sem responsabilidade nem uma, por outro lado teve menores aprendizes com 15 ou 16 anos que trabalhavam como uma pessoa adulta, com uma responsabilidade enorme.

Alguns líderes percebem que se conseguirem conciliar as características profissionais dos mais jovens e dos mais velhos a empresa terá resultados positivos. O E20 fala *"tem uma troca muito grande se, se de ambos os lados se permitirem há trocas de experiência, e isso é muito bom"*.

Já o entrevistado E8 fala que *"tem coisa nova que o pessoal mais novo traz pra dentro (empresa), então ele acaba ajudando a pessoa de mais anos né, e vice versa, porque a pessoa que tem mais anos de firma acaba ajudando quem tá entrando, então acho que há uma troca muito boa ali"*. O E7 diz

> *Como eles aprendem com a gente, a gente aprende muito com eles, é só achar uma forma de liga essas duas ... esses dois conhecimentos e eu acho que a gente tem que ter, não pode achar que sabe tudo e nem pensar só de uma forma. Tem que ter a cabeça aberta pra pensar coisas novas, às vezes eles tem um entendimento que a gente ficou ali tanto tempo pensando e não conseguiu, eles fazem mais fácil as coisas né.*

Percebe-se assim, que os líderes veem sim bastante diferença entre as gerações, mas boa parte deles também concorda que nem sempre é uma questão de idade, mas de perfil pessoal, da forma como se engajam e se motivam. Além disso, percebem também que essas características distintas podem contribuir tanto para equipe, quanto para a organização, porém, somente se forem bem gerenciadas.

Os líderes foram indagados também sobre como os jovens profissionais participam das relações dentro da empresa, se são mais ativos ou são mais passivos. E em um segundo momento, como a empresa reage a essas expectativas.

Os entrevistados E10, E12, E14, E17, E18 e E19 percebem os jovens como muito ativos. Já os entrevistados E2, E13, E6 falam que são mais passivos. Já o entrevistado E15 diz que eles até participam, *"mas tu te que tá dando sempre uma injeção de ânimo, se eles deixam morno"*.

Para os entrevistados E1, E3, E4, E16, E8, E9, E11 os jovens são intermediários ou, já tiveram experiências com os dois perfis. E16 diz *"alguns são mais ativos, alguns menos, intermediários"*. Por outro lado, o entrevistado E7 diz que

> *Depende da pessoa, não dá para generalizar uma geração.*

Sobre a reação da empresa o E1 diz que depende muito, mas que ultimamente estão sendo mais incentivados. O E19 diz que a empresa reage bem, diz que dentro do possível tenta dar oportunidades, assim como o E2 que fala que a empresa está buscando o desenvolvimento dos jovens através de conversas formais, avaliações de desempenho, feedbacks, buscando a transparência das informações.

Para os entrevistados E4, E8, E12, E17, E6 e E20 a empresa reage de forma bastante positiva, aberta e com boa aceitação, independentemente de ser um líder jovem ou com mais tempo na função.

O E9 diz que a empresa está mudando em relação a isso, que está ouvindo mais. O entrevistado E11 também diz que tem melhorado. O E16 também diz que a empresa é aberta a mudanças, desde que venham para melhorar, e o E10 diz que a empresa sempre acatou as ideias que melhorassem o processo.

Por outro lado, o E3 não vê tanta abertura da empresa para o jovem dar sugestão. O entrevistado E13 diz que a empresa cobra bastante. Já o E19 fala

> *Às vezes (a empresa) não escuta o lado pessoal que cada um tem. A empresa tem um, não sei. É assim, deu certo deu, não deu tchau. Mas não sabem o motivo que leva as pessoas, no momento não conseguir resolver algumas coisas, não conseguirem entender alguma coisa. Eu consigo dar um tempo para essas pessoas se resolverem. A empresa muitas vezes não, demitem. Não deu tchau, manda embora. Mas todo mundo tem uma história né?*

E o entrevistado E14 diz que muitas vezes a empresa precisa dar essa *"injeção de ânimo"*.

Os gerentes líderes ainda foram questionados sobre a existência de conflitos na equipe, e em caso afirmativo, se percebiam estarem relacionados a diferenças de idade, e, ainda em caso afirmativo, se estes conflitos prejudicavam a equipe ou se tinham a capacidade de provocar uma melhora coletiva.

O entrevistado E1 comenta que às vezes tem conflitos com o mais velho da equipe, diz que ele é um ótimo profissional, *"mas tem humor bipolar, então é difícil de lidar"*. O E14 fala ter conflitos entre os dois mais velhos da equipe, por terem opiniões muito distintas. O entrevistado E2 também diz que existem conflitos pela divergência de opiniões, mas que a equipe se completa e que sempre analisam para que as considerações não sejam levadas para o lado pessoal.

Alguns entrevistados dizem não existir conflitos. O E7 fala que não existem, *"porque conversam bem e chegam num acordo"*. O E12 e o E17 também dizem não ter conflitos ou não terem presenciado.

Os entrevistados E3, E4, E5, E6, E13 dizem que já existiram mais, mas que agora está mais alinhado. Elencam como problema principal o relacionamento, as fofocas. Para o E3, normalmente os conflitos acontecem por fatores externos, relacionados a família por exemplo, que acabam impactando no relacionamento com os colegas.

E8 diz que às vezes existe *"uma fofoquinha aqui outra ali"*. O E15 também diz que existem conflitos, mas que não são muitos e o principal motivo são as fofocas. Já o E19 diz que existem conflitos *"quando coloca junto um colega com mais conhecimento e um com menos"*.

Para o E16 os conflitos são normais e sempre tem, ainda diz

> *Acho que os mais frequentes são digamos assim, um setor acha que hum hum não faz parte da empresa, não faz parte do todo, ãah eu tenho que cuida do meu setor, não, tu tem que cuidar do teu setor porque o maior vai funcionar também, o entendimento que a máquina funciona ãa ãah o setor é uma engrenagem pequena de uma engrenagem grande, pra funciona, tem que funciona todo mundo, o todo tem que funcionar.*

O entrevistado E11 fala que existem muitos conflitos, por fofocas, falta de empatia. O E9 inclusive afirma que vão ter demissões agora na equipe justamente por esse motivo.

Para o entrevistado E20, existem conflitos entre os colaboradores que *"vem só para receber o salário"* e os que realmente *"vestem a camisa"*, e que geralmente acontecem nos setores onde as idades são muito próximas. Diz também já estarem tomando providências, *"para não perder os bons"*.

Os líderes ainda foram questionados sobre a questão de os conflitos serem prejudiciais ou não. Neste sentido os entrevistados E1, E5, E8, E13, E20 percebem que só prejudicam, o entrevistado E9 diz inclusive que este tipo de conflito "destrói a equipe".

Por outro lado, o entrevistado E2 diz adorar pessoas críticas e acreditar que os conflitos contribuem muito, *"porque um elogio é bom, mas a crítica, se construtiva, faz crescer"*. O E14 também concorda que conseguem contribuir, ainda mais quando os liderados conseguem resolver os conflitos sozinhos. O E19 diz que *"quando não é demais consegue melhorar coletivamente"*.

> *Tem as duas faces da moeda ne, porque as vezes um conflito faz tu cresce né SIM então eu acredito que as vezes faz com que a gente cresça assim sabe, como pessoa, como líder, né, o conflito faz tu crescer e enxergar o outro lado. (E15)*
>
> *Eles prejudicam, mas também a gente pode ganha em cima disso né, mostra que que esse lado errado que existe, ele esta prejudicando, e aí você pode ganhar em termos de criar coisas novas, o que que nós podemos fazer pra melhorar isso. (E16)*

Quando questionados sobre como é o olhar da empresa no desenvolvimento de ações que possam reter ou que possam atrair pessoas, a grande maioria diz que a empresa não tem ou desconhece se existem ações. Somente quatro líderes mencionaram ações ou projetos.

O E20 fala sobre fazer primeiramente recrutamento interno para as vagas, pensando principalmente nos que vem se destacando. O entrevistado E15 fala sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores pelo hospital, como por exemplo a adesão ao plano de saúde do hospital "TapCard" e os descontos oferecidos na farmácia interna. Porém, acredita que nesse sentido a empresa ainda tem perdido muito.

Os entrevistados E6 e E16 citam o programa de jovens aprendizes, que na verdade é obrigatório, e dizem que deste programa *"muita gente tem ficado"*. O E16 fala que *"a empresa não tem a política de fechar o jovem numa sala, mas de colocá-lo para trabalhar"*.

De modo geral os líderes percebem sim diferenças de condutas profissionais entre os liderados mais novos e os mais experientes, porém, apontam mais pontos positivos do que negativos. E ainda, os entrevistados têm a percepção que unir diferentes gerações em uma mesma equipe pode ser de grande valia para empresa. E isso, desmistifica o senso comum existente sobre esse assunto, que aponta que as diferenças de gerações são melhores ou piores.

Os jovens estão chegando ao mercado de trabalho com interesses diferentes do que as gerações anteriores buscavam, principalmente no sentido de ter/possuir (bens materiais) e

no sentido de que o correto seria passar toda a vida profissional na mesma empresa. Estes novos profissionais confirmam a mudança de valores, eles são desapegados, buscam o novo, o que não quer dizer que estejam errados. São percepções distintas em um mundo que vem mudando diariamente.

5.4 PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS SOBRE SEUS LÍDERES QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA

Os estilos gerenciais dos líderes do hospital foram avaliados sob a percepção de seus liderados através da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), onde a caracterização de estilos contempla três fatores conforme Melo (2004): voltado ao relacionamento, voltado a tarefa e voltado a situação. Os resultados da estatística descritiva são apresentados no quadro 6.

Quadro 6: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG

	Média	**Desvio Padrão**
Relacionamento	4,28	1,01
Tarefa	4,32	0,92
Situação	4,36	0,89

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando de forma geral as médias obtidas nesta pesquisa, através dos itens de cada fator da EAEG, percebe-se que não há predominância significativa de nenhum destes estilos de liderança. A média que mais se destaca é a do estilo voltado a “situação”, bem como, também encontra-se neste o menor desvio padrão, porém, se comparado aos demais indicadores a diferença é relativamente pequena. Vale ressaltar que quanto mais próximo de zero for o desvio padrão, menor é a divergência entre as respostas.

Entre os 19 itens que compõe a escala, os que obtiveram a maior e a menor média entre os respondentes compõe o estilo voltado a “tarefa”. No quadro 7 os itens estão expostos com suas médias de forma decrescente.

Quadro 7: Itens que compõe a EAEG por estilo gerencial e ordem decrescente das médias

Média	**Item que compõe a EAEG**	**Estilo Gerencial**
4,59	14 - Seu líder costuma pedir aos membros da equipe o cumprimento das normas e regras estabelecidas.	Tarefa
4,42	4 - No cotidiano seu líder coloca o trabalho em primeiro lugar.	Tarefa
4,35	7 - Seu líder é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	Tarefa
4,32	17 - Seu líder valoriza o respeito à autoridade.	Tarefa

4,20	8 - No cotidiano seu líder valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Tarefa
4,01	12 - Seu líder indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.	Tarefa
4,52	9 - Seu líder dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	Situacional
4,40	18 - Seu líder dá maior liberdade de trabalho a você e a seus colegas quando se mostram motivados para executar as tarefas diárias.	Situacional
4,27	15 - No dia a dia seu líder dá maior liberdade de trabalho aos funcionários que demonstram conhecimento para realizar as tarefas.	Situacional
4,26	3 - Seu líder costuma dar maior liberdade para realização das tarefas a você e seus colegas, conforme disposição demonstrada para fazê-las.	Situacional
4,42	13 - No dia a dia seu líder demonstra confiança em você e em seus colegas.	Relacionamento
4,41	16 - No dia a dia seu líder se mostra acessível a você e a seus colegas.	Relacionamento
4,36	1 - No dia a dia seu líder é atencioso(a) no relacionamento com você e com seus colegas.	Relacionamento
4,32	19 - Seu líder encontra tempo para ouvir os membros da equipe.	Relacionamento
4,29	6 - No dia a dia seu líder demonstra interesse pelas ideias vindas da equipe e implementa sugestões quando existe possibilidade.	Relacionamento
4,24	10 - Seu líder estimula você e seus colegas a darem opiniões sobre o trabalho.	Relacionamento
4,18	5 - Seu líder se interessa pelos seus sentimentos e dos seus colegas de equipe.	Relacionamento
4,14	2 - Seu líder é compreensivo(a) com os erros e falhas tanto seus quanto da equipe.	Relacionamento
4,13	11 - No dia a dia de trabalho seu líder estimula a apresentação de novas ideias.	Relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No entanto, ao separar as percepções dos liderados por gerações, os resultados obtidos foram diferentes, conforme a Tabela 9 abaixo.

Tabela 9: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG por geração

Geração Z			
	R	T	S
Média	4,11	4,26	4,18
DP	1,12	0,84	1,06
Geração Y			
	R	T	S
Média	4,27	4,31	4,38
DP	1,04	0,92	0,85
Geração X			
	R	T	S
Média	4,38	4,45	4,47
DP	0,87	0,95	0,81
Geração *Baby Boomers*			
	R	T	S
Média	4,67	3,83	4,25
DP	0,71	1,60	0,96

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que as médias entre os três estilos gerenciais são mais discrepantes na percepção da geração Baby Boomers. Para estes predomina o estilo de liderança

"relacionamento" (média 4,67 e menor desvio padrão 0,71), com diferença de 0,42 pontos para o segundo colocado, liderança situacional, com média 4,25.

Para a geração Z, o estilo de liderança mais evidente é o "tarefa", com média 4,26 e com diferença de 0,08 pontos para o segundo lugar, que é o estilo de liderança "situacional".

Tanto para a geração Y, quanto para geração X, o estilo de liderança predominante é o "situacional" com média de 4,38 e 4,47, respectivamente, porém, a diferença de pontos para o segundo colocado é maior na geração Y (0,08 e 0,02 na X).

Quando separados os liderados por setores, mais uma vez, percebe-se divergência nas respostas, conforme a Tabela 10 abaixo.

Tabela 10: Estatística descritiva dos fatores que compõe a EAEG por setor

Farmácia			
	R	T	S
Média	4,53	4,70	4,56
DP	0,64	0,43	0,51
TI			
	R	T	S
Média	5,00	4,83	5,00
DP	0,00	0,41	0,00
Copa/Cozinha			
	R	T	S
Média	4,40	4,14	4,40
DP	0,90	1,11	0,80
Contabilidade			
	R	T	S
Média	4,11	4,17	4,50
DP	1,05	1,17	1,00
Compras			
	R	T	S
Média	4,00	4,17	4,00
DP	0,00	0,24	0,00
Faturamento			
	R	T	S
Média	5,00	4,83	4,75
DP	0,00	0,33	0,50
Radiologia			
	R	T	S
Média	4,05	4,24	4,03
DP	0,99	0,88	0,80
Higienização/Lavanderia/Rouparia/Costura			
	R	T	S
Média	4,40	4,48	4,42
DP	1,03	0,85	0,95
Manutenção			
	R	T	S
Média	4,41	4,72	4,48
DP	0,94	0,38	0,72

Recepção			
	R	T	S
Média	4,03	4,04	4,66
DP	0,96	0,67	0,58
Centro de Diagnósticos			
	R	T	S
Média	4,69	4,29	4,69
DP	0,54	0,63	0,41
Enfermagem			
	R	T	S
Média	4,48	4,45	4,39
DP	0,65	0,62	0,80

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se, através da tabela 10, que para a maioria dos setores (farmácia, compras, radiologia, higienização/lavanderia/rouparia/costura, manutenção) o estilo de liderança predominante é o "tarefa". Na sequência 4 setores percebem dois estilos de liderança num mesmo líder, "relacionamento" e "situacional". Com predominância do estilo "situacional" têm-se dois setores e com predominância do estilo "relacionamento" apenas um.

Importante ressaltar que um dos setores não pode ser analisado por não ter respondentes. E, no setor da farmácia, conforme dados da empresa, o mesmo divide-se em farmácia interna e farmácia externa, porém os respondentes não identificaram no questionário.

Em um parâmetro geral nota-se que o estilo de liderança predominante, na visão dos liderados, é o estilo situacional, com média de 4,36. Porém, quando separados por faixa etária, percebe-se que o estilo que mais fica em evidência é o "relacionamento", com 4,67 de média. Já quando separados por setor, o estilo predominante na maioria dos setores é o "tarefa", mas, ele não possui a maior média, que na verdade é dos estilos "situacional" "e relacionamento", ambos com média 5.

5.5 PERCEPÇÃO DOS LÍDERES X PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS

Nota-se que o estilo gerencial mais apontado pelos próprios líderes, como percepção de si, foi o "Relacionamento" que compreende 40% dos entrevistados, seguido pelo "Tarefa" com 20%. Porém, quando analisadas as condutas destes gerentes líderes, percebem-se mais características voltadas ao estilo "tarefa" do que ao estilo "relacionamento".

Mas, utilizando a percepção própria dos gerentes líderes, as informações divergem quando comparadas aos resultados do questionário aplicado aos liderados sobre a percepção do líder, analisadas num parâmetro geral. Nesta análise, o estilo voltado o "Relacionamento"

ficou em último lugar e o “Situacional” em primeiro. Diverge também quando comparada a análise dos liderados por setor, onde o estilo mais apontado foi o “tarefa”. Por outro lado, o resultado sobre a percepção própria do líder está em consenso com os liderados quando analisada por gerações, onde a maior média e o menor desvio padrão foi do estilo “Relacionamento”, para a geração *Baby Boomers*. Este fato pode estar ligado ao fato desta geração ser contrária ao autoritarismo conforme apontado por Nascimento et al., (2016).

Os liderados dos setores farmácia (interna e externa), radiologia, higienização, lavanderia, costura, rouparia (os últimos quatro possuem o mesmo líder), manutenção e enfermagem definem seus líderes como “voltado a tarefa”, porém, na percepção dos líderes, os únicos que coincidem com a opinião dos liderados é o setor de radiologia e farmácia (que também se veem como relacionamento e situacional).

Para os liderados dos setores de TI, copa e cozinha (mesmo líder), compras e centro de diagnósticos, a liderança de seus gerentes líderes é tanto voltada ao “relacionamento”, quanto a “situação”. Na percepção dos líderes coincide o estilo “relacionamento” apontado pelos gerentes líderes de TI, copa e cozinha, e, compras. Porém, estes não citam o estilo “situacional”. O único setor que contradiz a percepção dos liderados é o centro de diagnósticos, onde o líder percebe sua gestão voltada ao estilo “tarefa”.

Os liderados dos setores da contabilidade e do setor da recepção percebem a condução dos seus gestores voltada a “situação” e há aqui mais convergência com a opinião dos próprios gerentes líderes, somente o líder da recepção que além do estilo “situacional” cita também o “relacionamento”.

No setor de faturamento há convergência total entre a percepção do líder e dos liderados ao elencarem o estilo de liderança voltado ao “relacionamento”.

Em parâmetros gerais, como alguns dos líderes percebem que possuem mais de um estilo de liderança, pode-se dizer que há consenso entre a percepção própria de estilo gerencial e percepção dos liderados sobre o estilo gerencial de seus gerentes líderes, pois pelo menos um dos estilos elencados pelo coordenador foi trazido pelos seus liderados.

Analisando a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, entre as diferentes gerações que trabalham em conjunto no atual ambiente das empresas, percebe-se que sim, os gerentes líderes elencam sim diferentes características e posturas entre as gerações. No entanto, na visão destes, estas diferenças estão muito mais relacionadas ao perfil profissional dos liderados do que propriamente a diferença de gerações, afinal, na empresa estudada tem jovens da mesma idade com cargos e responsabilidades distintas. Enquanto um dos entrevistados já é líder outros estão ingressando no mercado de trabalho.

Contrapondo o que traz a literatura na visão Costa et al., (2004), onde as relações de trabalho seriam afetadas pelos diferentes comportamentos, objetivos e ambições das gerações, para os gerentes líderes do hospital os conflitos entre as equipes acontecem por questões ligadas ao relacionamento e a fatores externos a organização. Desta forma, ao relacionar que a tecnologia é a grande responsável pela evolução das características profissionais ao logo das gerações, pode-se dizer que os conflitos estão mais relacionados ao perfil profissional das pessoas do que a própria diferença de idade.

Quando observada a percepção dos liderados sobre seus líderes, bem como, as respostas dos gerentes líderes a como reagem a determinadas situações que caracterizariam o estilo de liderança dos mesmos, temos em consenso o estilo gerencial voltado a “tarefa”. O objetivo do estudo não está em definir qual o melhor estilo gerencial, mas ao analisarmos as mudanças que vem acontecendo na sociedade e nas organizações, onde o trabalho vem sendo realizado de forma diferenciada, muitas vezes sem um espaço físico compartilhado (no caso dos home-offices) nota-se que muitas regras vêm mudando, e consequentemente, a forma de liderar “sob os olhos” começam a perder sentido. O funcionário por si só definirá sua própria meta e meio/forma de trabalho, o que não quer dizer que a produtividade vai cair, por outro lado, essa inovação de mercado pode servir como impulsionador aos jovens que estão entrando no mercado de trabalho.

6 CONCLUSÃO

O tema liderança vem ganhando cada vez mais evidência, tanto dentro das organizações quanto nas instituições de ensino, o que faz jus a sua importância. Tendo em vista os resultados obtidos foi possível perceber que a liderança em si ainda é um desafio para vários dos gerentes líderes do Hospital, além disso, a partir dela surgem desafios diversos.

Este estudo possibilitou entender qual a percepção dos líderes de uma empresa de grande porte de Tapejara/RS sobre os mais variados aspectos da liderança, seus desafios, conflitos de equipes, diferentes características profissionais ao longo das gerações e a sua própria percepção sobre estilo gerencial. Em sua grande maioria, os gerentes líderes percebem sim diferenças entre as gerações, mas estão em consenso também que não se trata apenas de uma questão de idade, mas sim de perfil profissional. Nesta mesma linha está a percepção deles quanto aos conflitos nas equipes, estes também não estão relacionados a idade, mas sim ao relacionamento.

Além disso, este estudo permitiu também entender a percepção dos liderados sobre o estilo gerencial de seus gerentes líderes. De modo geral não houve um estilo que sobressaiu os demais, porém, quando analisados os mesmos dados por gerações e por setores, os estilos “relacionamento” e “tarefa”, respectivamente, sobressaem os demais.

Quando comparadas as percepções de líderes e liderados, mantendo a separação dos liderados por setores, pode-se afirmar que existe consenso sobre os estilos gerenciais, porém, quando analisada de forma geral, esse consenso não existe.

No que tange as contribuições da pesquisa, este estudo foi importante por contribuir com a literatura, onde amplia as percepções sobre líderes e liderados sobre diferentes gerações. Contribui não somente concordando com a literatura, mas principalmente, quando discorda do fato de as diferenças de idade não serem tão significativas assim, até porque, se forem bem gerenciadas podem contribuir com o crescimento das empresas.

Este estudo contribui também para a gestão das empresas, onde os líderes podem perceber a importância de trabalhar com as diferentes gerações, afinal, conforme apontado pelos mesmos nos resultados, as diferenças estão muito mais relacionadas ao perfil profissional dos liderados do que a própria questão da idade. Além disso, vale ressaltar a contribuição para o ensino superior no Brasil, visto que alguns entrevistados citam a falta de conhecimento técnico dos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.

Percebe-se a relevância do estudo também para a empresa estudada, bem como para as demais empresas, afinal a liderança é fundamental em todas as organizações. O perfil dos gerentes líderes do hospital ainda pode ser trabalhado e melhorado, afinal os próprios gerentes líderes reconhecem a importância do treinamento que realizaram sobre liderança com uma psicóloga e as mudanças que o mesmo já trouxe para suas gestões.

Sugere-se para a empresa continuar investindo e/ou instigando que os gerentes líderes se qualifiquem ainda mais nesse sentido, alinhando objetivos entre líderes e liderados, a fim de melhorar não só o relacionamento com a equipe, mas também a oferta dos serviços, que é impactada indiretamente. Afinal, o fato de os colaboradores de modo geral, estarem satisfeitos ou não com a empresa, implica diretamente na ponta, ou seja, nas pessoas da comunidade que procuram os serviços.

No entanto sugere-se que novos estudos sejam realizados, em outros segmentos, para que assim possa existir uma comparação entre os mesmos. Além disso, ao realizar este mesmo estudo em empresas de outros setores é provável que se faça uso de dinâmicas diferenciadas para atingir os objetivos. Realizando estudos mais generalizados, com análises quantitativas e qualitativas, teremos resultados mais genéricos em relação a liderança e a composição de equipes com diferentes gerações.

REFERÊNCIAS

APRIGIO, Bruna Tábata. **Gerações no mercado de trabalho:** Geração Y. Revista de Administração do Unisal, [S.l.], v. 3, n. 3, maio 2013. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ARAGÃO, José Wellington Marinho de. **Metodologia Científica.** [recurso eletrônico] / José Wellington Marinho de Aragão, Maria Adelina Hayne Mendes Neta. - Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 51 p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174996/2/eBook_Metodologia_Cientifica-Especializacao_em_Producao_de_Midias_para_Educacao_Online_UFBA.pdf> Acesso em: 21 abr. 2020.

AYLMER, Roberto. **Negociação e liderança**: o papel da chefia direta na gestão da pressão. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7957/1422514.pdf?sequence=5&isAllowed=y> Acesso em: 03 abr. 2020.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf> Acesso em: 23 abr. 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BOBATO, Géssica. **Competências comportamentais das gerações X e Y:** a percepção dos gestores da organização ABC. 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2844> Acesso em: 18 abr. 2020.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976> Acesso em: 28 abr. 2020.

BOTELHO, Júlio Cézar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf> Acesso em: 06 abr. 2020.

BUENO, Valdemir. **Impactos das atitudes negativas dos líderes sobre os liderados.** Revista NPI–Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar v. 29. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://s3.uninove.br/app/uploads/2017/08/01144330/1501620210-REVISTA_NPI_Edicao_2011.pdf#page=29> Acesso em: 05 abr. 2020.

CASTRO, Kedma Lima de; CASTRO, Jetur Lima de; OLIVEIRA, Alessandra Nunes de. **A moda como objeto de informação:** o caso do Movimento Feminista Punk Riot Grrrl. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/rt/printerFriendly/41762/26063> Acesso em: 07 mai. 2020.

CHONG, E. **Avaliação de competências gerenciais:** um estudo intercultural de gerentes americanos e do leste asiático. Journal of Business Research, v. 61, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307001555> Acesso em: 01 mai. 2020.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho:** um estudo comparativo entre gerações. Psicologia Ciência e Profissão, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2820/282044681012.pdf> Acesso em: 15 abr. 2020.

COSTA, L. F. L. G. et al. **Conflitos Organizacionais entre gerações:** Um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. HOLOS, v. 4, p. 361-374, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547173031.pdf> Acesso em: 07 mai. 2020.

CRIPE, Edward J.; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados:** as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, Caroline Valquiria Moura da. **Os desafios da liderança no mundo corporativo**. 2010. Disponível em: <http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf> Acesso em: 05 abr. 2020.

DUARTE, Jaqueline Dias Costa. **O processo de atração, motivação e retenção da geração MILLENNIALS na empresa telefônica BRASIL S/A.** 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8034/Jaqueline%20Dias%20Costa%20Duarte_.pdf?sequence=1> Acesso em: 19 abr. 2020.

FACCIOLI, Cintya. Teorias de Liderança. 2008. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:WvNRGMfjQ4MJ:scholar.google.com/+Teorias+de+Lideran%C3%A7a&hl=pt-BR&as_sdt=0,5> Acesso em: 05 abr. 2020.

FALASTER, Christian Daniel; FERREIRA, Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos; REIS, Clóvis. **Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal:** uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/37775> Acesso em: 16 abr. 2020.

FELIX, Clóvis et al. **Estilos de liderança.** Revista conexão, v. 10, n. 1, p. 1017-1029, 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf> Acesso em: 04 abr. 2020.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho:** O papel do líder como gerente das emoções do grupo. 2007. Disponível em: http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/13/67.pdf Acesso em: 15 mai. 2020

FERREIRA, Paula Santos. **A Influência do Estilo de Liderança Autocrático no Índice de Turnover.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K206230.pdf> Acesso em: 04 abr. 2020.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, M.T.Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebracabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOVER, John.; VALENTI, Angelo. **Liderança Compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.

HSA. Hospital Santo Antônio. Disponível em: http://www.hsasaude.com.br/institucional.php?id=1 Acesso em: 10 out. 2020.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2 ed. New York: The Guilford Press. 2005. Traduzido em apostila para aula de modelagem de equações estruturais.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Credibilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. **Escala de avaliação gerencial (EAEG):** desenvolvimento e validação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, vol. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Renata. **O Poder Transformador do Coaching.** Caçapava do Sul: Transformare, 2017.

NASCIMENTO, Natália Marinho do et al. **O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, p. 16-28, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329355> Acesso em: 14 abr. 2020.

OKAMOTO, Maria Isabel Barbosa. **Liderança situacional.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 11, n. 13, p. 128-132, 2007. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2699> Acesso em: 06 abr. 2020.

OLIVEIRA, Eliana et al. **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área da Educação1**. Revista diálogo educacional, v. 4, n. 9, p. 11-27, 2003. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/6479/6383#> Acesso em: 27 set. 2020.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre:** como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. **Gerações:** encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2016.

ONA. Organização Nacional de Acreditação. Disponível em: <https://www.ona.org.br/acreditacao/o-que-e-acreditacao> Acesso em: 10 out. 2020.

PEREIRA, Dany dos Santos; RODRIGUES, Marcos Rogério; GESSI, Nedisson Luis. **Teoria Contingencial:** Uma abordagem teórica sobre sua evolução. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:4Ch1winPXowJ:scholar.google.com/+teoria+contingencial+chiavenato&hl=pt-BR&as_sdt=0,5> Acesso em: 05 abr. 2020.

PIRACINI, Leonardo. **Além da liderança -** Devaneios de uma gestão. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2013. Disponível em: <http://lelivros.love/book/baixar-livro-alem-da-lideranca-leonardo-peracini-em-pdf-epub-e-mobi/#tab-additional_information> Acesso em: 04 abr. 2020.

PORTO, Cintia et al. **Liderança E Geração Y**. 2014. Disponível em: <http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/10/Lideranca-e-Geracao-Y_20092014.pdf> Acesso em: 19 abr. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Patricia Nunes Costa *et al*. **O Impacto da Liderança na Construção da Cultura Organizacional:** um Estudo de Caso Entre Alunos de uma Ies Privada. SIMPÓSIO DE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/47016521.pdf> Acesso em: 04 abr. 2020.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, Eduardo. **Liderança nas agências bancárias**. Assis, 2011. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260370.pdf> Acesso em: 04 abr. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

RODRIGUES, Helenara Moura. **Gestão de pessoas e a geração Y:** um estudo dos processos de gestão de pessoas direcionados ao novo perfil de colaborador nas empresas Unimed Noroeste/RS e UNIJUÍ. 2013. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1946/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 19 abr. 2020.

SANTANA, Ana Lucia. **New Wave.** InfoEscola: Navegando e Aprendendo. Disponível em: <https://www.infoescola.com/musica/new-wave/> Acesso em: 07 mai. 2020.

SEBRAE-NA / Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 28 abr. 2020.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ci%c3%aancias_Contabeis_UFBA.pdf> Acesso em: 19 abr. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

VIEIRA, Neide de Paiva. **Guerra Fria:** desafios, confrontos e historiografia. Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2341-6.pdf> Acesso em: 07 mai 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: LÍDERES

1) Há quanto tempo está na atual empresa?
2) Há quanto tempo é líder?
3) Durante este período a sua forma de liderar passou por alguma mudança?
4) Considera que algum fator foi mais determinante para isso? Se sim, qual?
5) Como funciona o processo de decisão na empresa? E na sua equipe? E você gosta desse modelo?
6) Você costuma indicar as tarefas de cada liderado?
7) Como é sua relação com o trabalho? Costuma colocá-lo em primeiro lugar?
8) Você costuma lidar de maneira diferenciada com os liderados dependendo da segurança, competência, motivação e disposição que vê em cada um?
9) Você costuma organizar um tempo para ouvir os membros da equipe? *novas ideias / *sentimentos
10) Como você costuma trabalhar com as falhas e erros do dia a dia?
11) Que tipo de líder você se enxerga?
12) Quais os principais desafios que você considera na sua liderança atualmente?
13) Esses desafios são diferentes ao considerar pessoas mais jovens de pessoas mais experientes? Existe diferenças na forma de liderar entre essas pessoas?
14) Atualmente quantos colaboradores compõe sua equipe?
15) Quantos colaboradores pertencem as faixas etárias:
    - Até 20 anos:
    - Entre 21 a 30 anos:
    - Entre 31 a 40 anos:
    - Entre 41 a 50 anos:
    - Mais de 51 anos:
16) Existem conflitos na sua equipe? Quais você elege como os mais frequentes e os mais difíceis de gerenciar?
17) Percebe que os conflitos, se existentes, podem prejudicar a equipe ou estimular uma melhora coletiva?
18) Como você define os jovens profissionais que estão entrando no mercado de trabalho?
19) No seu entender quais são os principais objetivos, desejos e motivações destes colaboradores?

20) As características das gerações mais jovens são diferentes das mais antigas? E são relevantes para empresa?
21) Quais as principais diferenças positivas você considera entre estes profissionais e de outras gerações?
22) Quais as principais diferenças negativas você considera entre estes profissionais e de outras gerações?
23) Quais as maiores dificuldades para se trabalhar com eles?
24) Como estes jovens profissionais participam das relações dentro da empresa?
25) Como a empresa reage às expectativas e atitudes destes profissionais?
26) Existe alguma política ou ação criada especialmente para estes?
27) Você acredita que as atuais políticas, ações, clima organizacional, ambiente e estrutura da empresa possibilitam a retenção destes profissionais? Por quê?

Dados Complementares:

a) Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro
b) Idade: ___ anos
c) Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Outro
d) Escolaridade: ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino Médio completo ( ) Ensino superior completo ( ) Especialização completa ( ) Mestrado completo ( ) Doutorado completo ( ) Outro
e) Setor em que trabalha no hospital:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: LIDERADOS

Este questionário tem como propósito contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da FAT – Faculdade e Escola. O objetivo do estudo é analisar a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, sobre as diferentes características profissionais ao longo das gerações, e comparar o estilo dessas lideranças, na percepção dos liderados.

Analise a seguir como o seu líder costuma agir com você e seus colegas de equipe no cotidiano do seu trabalho.

Para responder, assinale com um "X" apenas um dos campos de 1 a 5, que melhor representa sua resposta.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca age assim	**Raramente age assim**	**Ocasionalmente age assim**	**Frequentemente age assim**	**Sempre age assim**

ITENS	1	2	3	4	5
1 – No dia a dia seu líder é atencioso(a) no relacionamento com você e com seus colegas.					
2 – Seu líder é compreensivo(a) com os erros e falhas tanto seus quanto da equipe.					
3 – Seu líder costuma dar maior liberdade para realização das tarefas a você e seus colegas conforme disposição demonstrada para fazê-las.					
4 – No cotidiano seu líder coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5 – Seu líder se interessa pelos seus sentimentos e dos seus colegas de equipe.					
6 – No dia a dia seu líder demonstra interesse pelas ideias vindas da equipe e implementa sugestões quando existe possibilidade.					
7 – Seu líder é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8 – No cotidiano seu líder valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9 – Seu líder dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10 – Seu líder estimula você e seus colegas a darem opiniões sobre o trabalho.					
11 – No dia a dia de trabalho seu líder estimula a apresentação de novas ideias.					
12 – Seu líder indica aos membros da equipe as tarefas específicas de cada um.					
13 – No dia a dia seu líder demonstra confiança em você e em seus colegas.					
14 – Seu líder costuma pedir aos membros da equipe o cumprimento das normas e regras estabelecidas.					
15 - No dia a dia seu líder dá maior liberdade de trabalho aos funcionários que demonstram conhecimento para realizar as tarefas.					
16 – No dia a dia seu líder se mostra acessível a você e a seus colegas.					
17 – Seu líder valoriza o respeito à autoridade.					
18 – Seu líder dá maior liberdade de trabalho a você e a seus colegas quando se mostram motivados para executar as tarefas diárias.					
19 – Seu líder encontra tempo para ouvir os membros da equipe.					

Fonte: Adaptado de Melo (2004).

DADOS COMPLEMENTARES

1) GÊNERO: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro
2) IDADE: ___ anos
3) ESTADO CIVIL: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Outros
4) ESCOLARIDADE: ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino Médio completo ( ) Ensino superior completo ( ) Especialização Completa ( ) Mestrado completo ( ) Doutorado completo ( ) Outro
5) TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA: ___ anos.
6) SETOR DA EMPRESA QUE TRABALHA:
7) FUNÇÃO QUE EXERCE:

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso superior de Ciências Contábeis da FAT - Faculdade e Escola. Estou realizando uma pesquisa sob orientação da professora Lidiane Cássia Comin, cujo objetivo é analisar a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, sobre as diferentes características profissionais ao longo das gerações, e comparar o estilo dessas lideranças, na percepção dos liderados, verificando a possibilidade de melhorar as relações de trabalho entre líderes e liderados no ambiente estudado.

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas do roteiro de entrevistas de forma totalmente **voluntária**.

- Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.
- Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar.
- Você tem o direito de **desistir** de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

Objetivo do estudo: analisar a percepção das lideranças, em relação aos seus liderados, sobre as diferentes características profissionais ao longo das gerações, e comparar o estilo dessas lideranças, na percepção dos liderados.

Procedimentos: para o desenvolvimento da pesquisa, preciso da sua autorização para realizar uma entrevista, que terá a duração aproximada de 30 a 45 minutos.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Benefícios: Os resultados da pesquisa servirão como um instrumento de apoio para elaboração de sugestões e dicas para melhorar a relação entre líderes e liderados na empresa estudada.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os nomes dos sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Garantia de acesso: Quaisquer eventuais dúvidas relativas à pesquisa ou alguma consideração, você poderá esclarecer. Entre em contato: (54) 9 9689-3735 ou thaisdaronch@gmail.com.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando ente consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Tapejara, ___ de _____ de 2020.

_____ _____

Assinatura do participante da pesquisa Número identidade