

# Diferenças de perfis e papéis do gerente e do líder e seus impactos na Geração Y

*Differences of manager and leader profiles and roles and its impacts in y generation*

Anne Ternoski<sup>1</sup>  
Fernanda Bonilauri Xavier<sup>2</sup>  
Priscila Souto dos Santos<sup>3</sup>  
Nancy Malschitzky<sup>4</sup>

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é realizar uma comparação entre a teoria e a prática da atuação de gestores com relação aos seus subordinados, mais especificamente colaboradores que estão na faixa de 15 a 35 anos, considerados da Geração Y. A ideia central é apresentar as diferenças de características entre um Gerente e um Líder e o quanto essas características afetam o trabalho e a carreira das pessoas que são gerenciadas/lideradas por esses gestores. Este estudo também tem como intuito traçar o perfil ideal de um líder a partir do que esses colaboradores da Geração Y esperam de um gestor, ou seja, quais as principais características este deve possuir para ser considerado ideal. Para configurar a teoria, foram utilizados diversos autores sobre os temas Gerência, Liderança e Gerações. Foi realizada uma pesquisa de levantamento, do tipo *survey*, de caráter descritivo, qualiquanti. O procedimento metodológico aplicado foi composto por questionário, tendo como participantes os gerentes e subordinados de uma Instituição Financeira de Curitiba. Após a análise e discussão dos dados, percebeu-se que somente em uma das equipes houve consonância entre o estilo de liderança percebido pelo próprio gestor (autopercepção) e o percebido por seus subordinados – as demais foram divergentes. No que diz respeito à busca pelo perfil ideal de um líder, ficou constatado que é necessária a existência de um equilíbrio no desempenho desses papéis. Concluiu-se isso a partir da análise dos resultados, nos quais houve apontamentos tanto de características de gerente quanto de líder vistas como sendo ideais.

Palavras-chave: Gerência. Liderança. Geração Y.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela FAE Centro Universitário e graduanda em Desenvolvimento Gerencial pela mesma instituição. *E-mail:* anne.ternoski@gmail.com.br

<sup>2</sup> Pós-graduanda em Gestão em Psicologia Organizacional pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* ferbxavier@msn.com

<sup>3</sup> Graduada em Administração pela FAE Centro Universitário e graduanda em Desenvolvimento Gerencial pela mesma instituição. *E-mail:* pri\_souto@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora da pós-graduação da FAE Centro Universitário. *E-mail:* nancym@fae.edu

## Abstract

The objective of this research is to make a comparison between the theory and the practice of managers acting in related to their subordinates, more specifically employees who are in the age 15- to 35-year, considered of Generation Y. The main idea is to present the differences of Characteristics between a Manager and a Leader and how much these characteristics affect the work and career of the people who are managed / led by those managers. This study also aims to outline the ideal profile of a leader from what the employees of Generation Y expect from a manager, that means, the main characteristics that he must possess to be considered the ideal. To configure the theory, several authors were used on the themes Management, Leadership and Generations. A research was carried out, of the survey type, with descriptive character, qualiquanti. The methodological procedure applied was composed of a questionnaire, having as participants the managers and subordinates of a Financial Institution of Curitiba. After data collection, it was noticed that in only one of the teams, there was a consonance between the leadership style perceived by the manager (self-perception) and his subordinates - the others were divergent. With regard to the search for the ideal profile of a leader, it was verified that it is necessary to have a balance in the performance of these roles. This was concluded from the analysis of the results, in which there were notes both manager and leader characteristics seen as ideal.

Keywords: Management. Leadership. Y Generation.

## Introdução

Ao longo dos últimos anos, no mundo corporativo, têm-se dado ênfase para o conceito de gerente e líder, buscando conceituar, relacionar as características e as habilidades de cada um, diferenciar seus estilos e ressaltar as diferentes variáveis que podem influenciar a tomada de decisão. Podem-se observar muitas transformações socioeconômicas impactantes no mundo empresarial, no qual houve mudanças nas relações de trabalho, hierárquicas e das dinâmicas das organizações.

As diferenças de perfis e papéis de liderança e gerência são objetos de estudo decorrentes das exigências do mercado no que se refere ao desempenho eficaz de cargos de gestão. Quais são as diferenças na atuação da liderança e gerência e seus impactos na geração Y?

O objetivo geral do presente artigo é identificar e comparar as principais características existentes entre líderes e gerentes e seus impactos na geração Y.

Já os objetivos específicos são:

- analisar comparativamente a atuação da Gerência e a Liderança baseada em diversos estudos já realizados sobre o tema;
- aplicar um questionário aos gestores de uma instituição financeira para identificação dos perfis;
- demonstrar os reais impactos da atuação da gerência e da liderança no comportamento dos indivíduos da geração Y;
- desenvolver pesquisa junto ao colaboradores da mesma instituição financeira a que pertença a geração Y com o intuito de identificar os impactos.

A Gerência e a Liderança atualmente são reconhecidas dentro das organizações como papéis fundamentais para o alcance dos objetivos da empresa e de seus resultados. Apesar dos papéis diferentes, eles são complementares, devendo coexistirem para se atingir a eficácia

**As diferenças de perfis e papéis de liderança e gerência são objetos de estudo decorrentes das exigências do mercado no que se refere ao desempenho eficaz de cargos de gestão.**

nos processos da organização. Atualmente as empresas investem e valorizam práticas que possibilitem o desenvolvimento desses papéis.

Percebe-se que muitos profissionais assumem cargos gerenciais e têm competência técnica para exercer essa função, mas desconhecem que o mercado valoriza profissionais que somem a estas competências características de liderança.

Faz-se importante diferenciar estes papéis e definir suas características para que o profissional e o mercado tenham condições de avaliar os aspectos que precisam ser desenvolvidos. Existe ainda um novo desafio para as organizações, que é administrar os jovens profissionais que compõem a geração Y, o que exige que as lideranças estejam preparadas para esta realidade.

## 1 Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos importantes sobre os temas do estudo com base em autores das áreas de gestão de pessoas, administração, comportamento e liderança.

### 1.1 Gestão de Pessoas

Atualmente, a forma como se deve gerir pessoas se tornou uma grande preocupação para

grande parte das organizações no mundo todo. Há um grande esforço por parte da área de Recursos Humanos em repensar o papel das pessoas dentro da empresa e suas relações de trabalho. A forma como as empresas vêm realizando a gestão de pessoas passa por grandes transformações a cada ano, causadas por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as pessoas e em seus comportamentos no mercado de trabalho e na forma que as pessoas encaram sua relação com o próprio trabalho:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2001, p. 17).

Visando essa cooperação das pessoas dentro das organizações aliada às novas concepções sobre o verdadeiro papel dos indivíduos, foram determinados os novos rumos da Administração de Recursos Humanos, principalmente a partir da década de 1990. Para os grandes intelectuais, se as pessoas são tratadas como recursos, elas devem ser administradas para se obter o melhor rendimento possível. Já se forem consideradas patrimônio da organização, passam a ser reconhecidas como parceiras, ou seja, fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades, e o mais importante: inteligência. Dessa forma, é possível fazer uma relação entre organizações e pessoas e afirmar que sem elas não haveria a Gestão de Pessoas. Enfim, um depende do outro para obter seu objetivo final.

A Gestão de Pessoas é uma função que permite a colaboração eficaz dos colaboradores para alcançar os objetivos da organização. As pessoas podem levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, dependendo da maneira como são tratadas, ou seja, geridas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas que fazem parte da empresa sejam tratadas como elementos principais para a

eficácia organizacional. Para Chiavenato (2008), são oito os objetivos da Gestão de Pessoas: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e um comportamento socialmente responsável; e construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Com relação aos processos de Gestão de Pessoas, primeiramente é importante definir o que é um Processo. Termo emprestado da Biologia, **processo** significa a passagem de uma determinada condição a outra. É um ciclo específico das atividades de trabalho, com um começo e um fim: “Quando adaptado para a Sociologia, agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados à ideia de movimento, mudança e fluxo” (DUTRA, 2002).

A Gestão de Pessoas é um ciclo específico das atividades do trabalho, com um começo e um fim. Segundo Chiavenato (2008), existem seis processos principais nela: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; e monitorar pessoas.

**As pessoas podem levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, dependendo da maneira como são tratadas, ou seja, geridas.**

## 1.2 Gerações

Atualmente, um dos temas que mais intrigam os líderes gerenciais é o abismo entre as diferentes gerações que compõem o ambiente de trabalho. Não que no passado não existissem, mas hoje a distinção entre esses grupos é muito mais acentuada.

O conceito de gerações engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade.

Em 1999, uma empresa de Recursos Humanos da Holanda, a Roper Starch Worldwide, realizou um estudo avançado sobre as gerações e o mercado de trabalho. Neste estudo foram definidas quatro gerações de adultos que compõem o mercado de trabalho do século XXI:

- *Boomers* (até 1946);
- *Baby Boomers* (1946 a 1964);
- Geração X (1964 a 1980)
- Geração Y (1981 até 2000).

A variedade dentro de cada geração é muito grande, tornando perigosas as generalizações em grande escala. Porém, constata-se um grau de consistência entre os componentes das diferentes faixas etárias, criando condições para melhor apreciar as implicações em termos de liderança.

A geração Y nasce na década de 1980, e em pouco tempo de vida já presenciou os maiores avanços na tecnologia e diversas quebras de paradigma do mercado de trabalho. Por conseguinte, num ambiente tão inovador, esta geração se individualiza ao apresentar características como a capacidade em fazer várias coisas ao mesmo tempo (ouvir música, navegar na internet, ler *e-mails*, entre várias outras coisas que, em tese, não atrapalham os seus afazeres profissionais). Eles também apresentam um desejo

constante por novas experiências, o que no trabalho resulta em querer uma ascensão rápida, que os promovam de um cargo a outro em períodos relativamente curtos e de maneira contínua. Esta geração foi criada no meio de muita ação, estímulo de atividades variáveis e tarefas múltiplas.

A geração Y com certeza é composta por pessoas que vão gerar cada vez mais lucros para as empresas devido à mentalidade mais avançada. São os profissionais que melhor se adaptam a todas as áreas e que proporcionam aos líderes e donos das empresas os melhores resultados e a certeza de bons negócios. Tratam-se de pessoas maduras, com maior inteligência emocional, que não misturam as situações. Podem ser melhores amigos, mas na hora do trabalho são totalmente profissionais, e por isso são considerados ótimos colaboradores, que não geram problemas desnecessários de relacionamento interpessoal.

## 1.3 Gerência

O gerente, no sentido amplo da palavra, é uma pessoa que administra um grupo de empregados, mas, além disso, pode-se considerar que:

O gerente é mais do que simplesmente a pessoa responsável pela execução da instrução que vem de cima. O seu papel é mais dinâmico e autônomo. É mais propriamente o de um administrador de departamento (HATAKEYAMA, 1995, p. 3).

O gerente está continuamente à procura de (e sendo bombardeado por) informações que o capacitem a compreender o que está acontecendo em sua organização e no seu meio ambiente. Ele procura informações para detectar as mudanças, para identificar problemas e oportunidades, para formar um conhecimento sobre seu meio ambiente e para ser instruído quando as informações devem ser divulgadas e as decisões devem ser tomadas. Para alguns, sobra pouco tempo livre e as pausas são raras. Os gerentes não conseguem fugir de seu trabalho depois de dedicar-lhe horas, pois ainda

levam trabalho para casa e seus pensamentos tendem a estar no trabalho durante grande parte do seu tempo “livre”. As atividades dos gerentes são caracterizadas pela concisão, variedade e fragmentação e, em sua grande maioria, são de curta duração. A variedade de atividades a serem realizadas é ampla, e a falta de padrões entre as mesmas (há alternância entre o trivial e o excepcional) exige que o gerente mude de humor rápida e frequentemente.

Para alcançar as metas estabelecidas e planejar, os gerentes utilizam-se de políticas, procedimentos, etapas, disciplinas e outros meios similares, com intuito de motivar os funcionários para o alcance das metas estabelecidas (DOLAN, 2008).

O gerente precisa ser multifacetado, reunir habilidades técnicas e humanas, conduzindo sempre a equipe rumo aos objetivos traçados, fazendo junto, se envolvendo, colocando a mão na massa, levantando-se da cadeira. Uma condição fundamental do gerente atual é mostrar à equipe que ele não é superior a ninguém, e sim que é também um membro da equipe.

Os gerentes de hoje em dia não podem ser comparados a muros que separam as pessoas, classificando-as por meio de regras e posicionando-as conforme o lado (quem manda e quem obedece). Nesse sentido, apresenta-se o seguinte ponto de vista:

O cenário contemporâneo de intensa competição mercadológica exige a figura de gestores que ajam como pontes, viadutos, atalhos e aproximem as pessoas num processo interativo que aumente a produtividade, a agilidade e a competitividade na organização (MALSCHITZKY, 2011, p. 151).

Na nova perspectiva de gestão, a substituição de gerentes que estejam consumindo seu tempo em tarefas desagregadoras para os negócios pelos que efetivamente agregam valor é importante, pois estes legitimam a preocupação das empresas em compor um perfil gerencial diferenciado em relação ao passado.

**A substituição de gerentes que estejam consumindo seu tempo em tarefas desagregadoras para os negócios pelos que efetivamente agregam valor é importante.**

## 1.4 Liderança

Frente às mudanças no mercado de trabalho, as organizações passaram a valorizar seu capital humano, percebendo estes como elementos fundamentais para o sucesso da empresa. O papel da liderança torna-se fundamental, sendo que é ela quem deve nortear o desenvolvimento e os passos do funcionário dentro da instituição, a fim de atingir os objetivos desta, sendo imprescindível distinguir o papel do líder daquele que apenas ocupa um cargo de gerente/gestor.

A liderança não é um lugar, mas sim um processo que envolve capacidade e habilidades úteis às pessoas, conjunto de regras e comportamentos, independentemente do cargo que esteja ocupando. Os seguidores, no caso, os funcionários de uma organização, não se dispõem a seguir meramente cargos, mas sim pessoas que demonstrem comprometimento com o processo (KOUZES, 1997).

Pode-se sintetizar a liderança eficaz com a apresentação de quatro papéis principais: desenvolver, delegar, comunicar e compreender. O conceito de liderança sofreu mudanças ao longo do século XX, principalmente no que concerne ao abandono da ideia de que as pessoas não poderiam se tornar líderes (pois já se nascia líder).

Cabe ao líder ter como meta o alinhamento das suas atitudes com as demandas do ambiente de forma sistemática, pois os espaços organizacionais

são bastante dinâmicos e não dispõem de tempo para longas análises nesse sentido (TOPPING, 2002).

Além do ambiente em que se está inserido, outro fator que influencia na forma de atuação do líder é evidentemente o perfil de seus liderados. As equipes hoje são compostas por pessoas de diversas culturas e gerações, e o líder tem o papel de identificar estas diferenças a fim de estipular a abordagem mais eficaz para atingir sua equipe. No século XXI, possivelmente o que mais tem gerado impacto na forma de atuação do líder, são as diferenças que compõem a força de trabalho devido às gerações.

Autores como James Kouzes e Barry Posner (apud TOPPING, 2002) citaram em seus trabalhos algumas questões na atuação da liderança, como a importância de ser positivo e otimista na atuação enquanto líder, privilegiando o encorajamento, o reconhecimento e o vislumbre de futuros promissores. O grande desafio está em manter estas atitudes também em situações adversas e de fracasso, mantendo o otimismo na equipe.

Avançando no que concerne ao papel do líder, acrescenta-se o conceito de *empowerment*, que diz respeito ao papel de **empoderar** os empregados. O líder nesse sentido deve ser capaz de compartilhar seu poder, de forma coerente, dando mais autonomia nas decisões das pessoas, sendo que este poder não precisa estar vinculado a uma delegação formal, a um cargo (TOPPING, 2002).

Outra competência essencial para a liderança e para todos os profissionais, de modo geral, é a comunicação. É papel do líder garantir que o processo de comunicação ocorra de forma adequada para que seja efetivo. Este gerenciamento contínuo da comunicação que se estabelece entre as pessoas, além de ser um dos principais papéis do líder dentro das organizações, é um dos seus grandes desafios. A comunicação é um processo complexo e inevitável, tornando-se um grande obstáculo nas relações pessoais e profissionais quando não é gerida adequadamente.

Dolan (2008) apresenta de forma resumida

as funções do bom líder: comunica uma visão clara; articula uma direção precisa; fomenta a comunicação; inspira e anima os sucessos; oferece e recebe *feedback*; inspira respeito; reconhece e agradece o trabalho bem-feito.

Frente a todas as verificações apresentadas sobre o papel do líder na organização, é importante ressaltar que não se pretende inculcar a ideia de que os líderes devem ser perfeitos, no sentido de não serem passíveis de cometer erros, mas sim que devem se manter fiéis aos valores estabelecidos a fim de manter sua integridade.

Na tentativa de constatar a presença dos diversos estilos de liderança e para apontar qual apresenta resultados mais eficazes, alguns autores propõem instrumentos para esta avaliação. Um modelo apresentado é a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, que foi construído baseado na literatura sobre estilos de liderança e em estudos exploratórios.

Durante a construção da ferramenta, verificou-se que a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos apresentados por Siqueira (2013):

- Tarefa: refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu

**É papel do líder garantir que o processo de comunicação ocorra de forma adequada para que seja efetivo.**

papel e o dos subordinados na busca da realização de metas.

- Relacionamento: refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano.
- Situação: refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente.

Após responder a escala, é possível identificar qual estilo corresponde ao profissional.

## 2 Metodologia de Pesquisa

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, este estudo se configura como uma pesquisa de levantamento, do tipo *survey*, de caráter descritivo, tendo como participantes gerentes de uma instituição financeira de Curitiba e funcionários pertencentes à geração Y.

É possível classificar a pesquisa que será realizada como do tipo qualiquanti, que segundo Michel (2009) refere-se às pesquisas que quantificam e percentualizam os dados, podendo-se submeter seus resultados em uma análise qualitativa. Esse método permite identificar falhas, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses e identificar e explicar comportamentos.

### 2.1 Coleta de Dados

Foram aplicados dois tipos de questionários com os participantes a fim de se atingir os objetivos da pesquisa. O questionário *Escala de Avaliação do estilo Gerencial Adaptada* foi utilizado para identificar os estilos de liderança dos gerentes,

buscando atender o objetivo geral do estudo de identificar e comparar as principais características existentes entre líderes e gerentes, e os impactos destas na geração Y, podendo-se identificar os perfis e estilos de atuação dos gerentes da instituição. Este instrumento foi respondido pelos três gerentes que compõem a amostra e pelos funcionários da geração Y, com o intuito de identificar quais as características que os profissionais desta geração percebem em seus gerentes.

O instrumento de coleta elaborado teve como apoio a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), a qual foi construída baseada na literatura sobre estilos de liderança e em estudos exploratórios de Melo (2004).

O questionário *Liderança Ideal* foi aplicado aos subordinados da geração Y, a fim de se conhecer quais as principais características que eles acreditam que um líder deve ter, ou seja, o que esta geração considera o ideal na atuação do gestor. Vale ressaltar que as características apresentadas foram extraídas do primeiro questionário.

### 2.2 Amostra

A seguir apresentam-se as características do grupo de indivíduos que irá compor a amostragem deste estudo.

A pesquisa foi realizada no Departamento Jurídico de uma Instituição Financeira. Sua sede em Curitiba está localizada no bairro Vila Hauer e conta atualmente com uma equipe de 119 colaboradores, 44 estagiários, 5 jovens aprendizes e 9 temporários.

O questionário *Escala de Avaliação do Estilo Gerencial Adaptada* foi aplicado inicialmente aos gestores do departamento Jurídico do banco CBC Bank Brasil S/A.



Foram aplicados os questionários *Escala de Avaliação do Estilo Gerencial Adaptada* e *Liderança Ideal* para 46 colaboradores deste mesmo departamento que se enquadram na geração Y.

## 2.3 Análise dos Resultados

A seguir serão demonstrados gráficos e explicações sobre a pesquisa concretizada conforme a metodologia.

Os questionários utilizados classificam o comportamento dos gerentes em 3 Estilos Gerenciais: (1) Tarefa; (2) Situacional; e (3) Relacionamento.

A pesquisa teve dois objetivos principais: avaliar a percepção dos gerentes e subordinados quanto ao Estilo Gerencial praticado (real) e investigar as expectativas dos colaboradores Y no que se refere a uma liderança/gerência ideal.

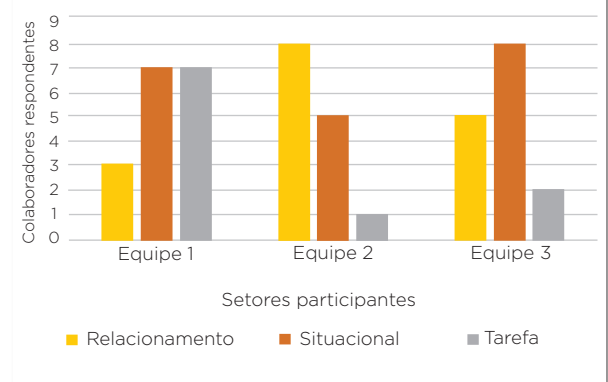
A amostra da pesquisa foi de 49 funcionários, dentre os quais 46 são subordinados e 3 são gestores, e foi subdividida em três equipes (e seus respectivos gestores), correspondentes a setores diferentes, nomeadas neste estudo como 1, 2 e 3. A equipe 1 é composta por um gerente e 17 subordinados; a equipe 2 possui um gerente e 14 subordinados; e a equipe 3 é composta por um gerente e 15 subordinados.

### 2.3.1 Resultados da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial Adaptada

Nesse item serão apresentadas, por meio de gráficos, as respostas obtidas na aplicação do questionário *Escala de Avaliação do Estilo Gerencial Adaptada*, que teve como intuito identificar o Estilo Gerencial dos gerentes da

instituição, sob o ponto de vista dos subordinados e dos próprios superiores. O GRÁF. 1 apresenta os dados divididos por equipe:

GRÁFICO 1 – Avaliações dos estilos gerenciais por equipe



FONTE: As autoras (2015)

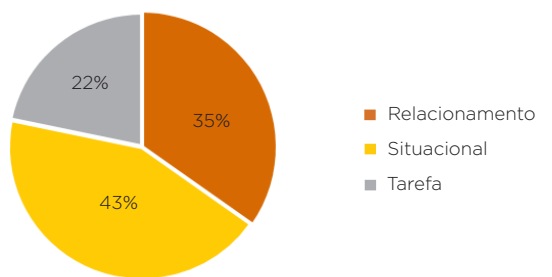
Na equipe 1 observou-se que dos 17 respondentes, três consideraram seu gerente como sendo do estilo **relacionamento**. Já os demais participantes se dividiram entre os estilos **tarefa** e **situacional**.

Na equipe 2 pôde-se verificar o destaque para o estilo **relacionamento**, pois a gerência foi classificada assim por oito participantes. Cinco funcionários classificaram a gerência como **situacional** e apenas um considerou seu gestor do tipo **tarefa**.

Na equipe 3 o estilo que predominou foi o **situacional**, evidenciado por oito dos seus respondentes. Para cinco subordinados o estilo da sua gerência é o **relacionamento**, e para apenas dois o estilo é **tarefa**.

O GRÁF. 2 demonstra os estilos de liderança a partir do total de respostas dos participantes, em percentual.

GRÁFICO 2 - Avaliação dos estilos gerenciais por colaboradores



FONTE: As autoras (2015)

Nota-se que dos 46 respondentes, 43% classificaram seus gerentes como sendo do estilo **situacional**, 35% do tipo **relacionamento** e, por fim, 22% como do estilo **tarefa**.

Com o objetivo de comparar a percepção do estilo gerencial a partir do subordinado e do gerente, apresenta-se o QUADRO 1:

QUADRO 1 - Comparação da percepção estilo gerencial

Participantes	Relacionamento	Situacional	Tarefa
Colaboradores equipe 1		X	X
Gerente equipe 1		X	
Colaboradores equipe 2	X		
Gerente equipe 2	X		
Colaboradores equipe 3		X	
Gerente equipe 3	X		

FONTE: As autoras (2015)

O gerente da equipe 1 se autoavaliou como sendo do tipo **situacional**, ou seja, ele acredita desenvolver papéis pertinentes à liderança, como a flexibilidade para adaptar-se às diversas situações de acordo com as demandas da equipe. No entanto, uma parcela de seus funcionários não o percebeu dessa forma, pois o identificam como do tipo **tarefa**, apresentando comportamentos voltados para aspectos técnicos, objetivos e

hierárquicos. Já outra parcela, com o mesmo número de respondentes, também o classificou como **situacional**.

Na equipe 2 existiu uma consonância entre a percepção do gestor e a de sua equipe, sendo que ambos o consideraram como pertencente ao estilo **relacionamento**.

Já na equipe 3 existiu uma divergência entre a percepção da equipe e a de seu gerente, sendo que os subordinados identificaram a liderança como de estilo **situacional**, enquanto o gerente se autoavaliou como sendo do estilo **relacionamento**. Apesar de apresentarem-se dois estilos diferentes, **situacional** e **relacionamento**, ambos convergiram no sentido de terem características pertinentes a uma liderança. O gestor em sua análise destaca os aspectos relacionados às relações humanas presentes no ambiente de trabalho, enquanto a equipe destaca a sua capacidade de flexibilização, que também acaba por revelar uma preocupação com os subordinados.

### 2.3.2 Resultados do Questionário de Liderança Ideal

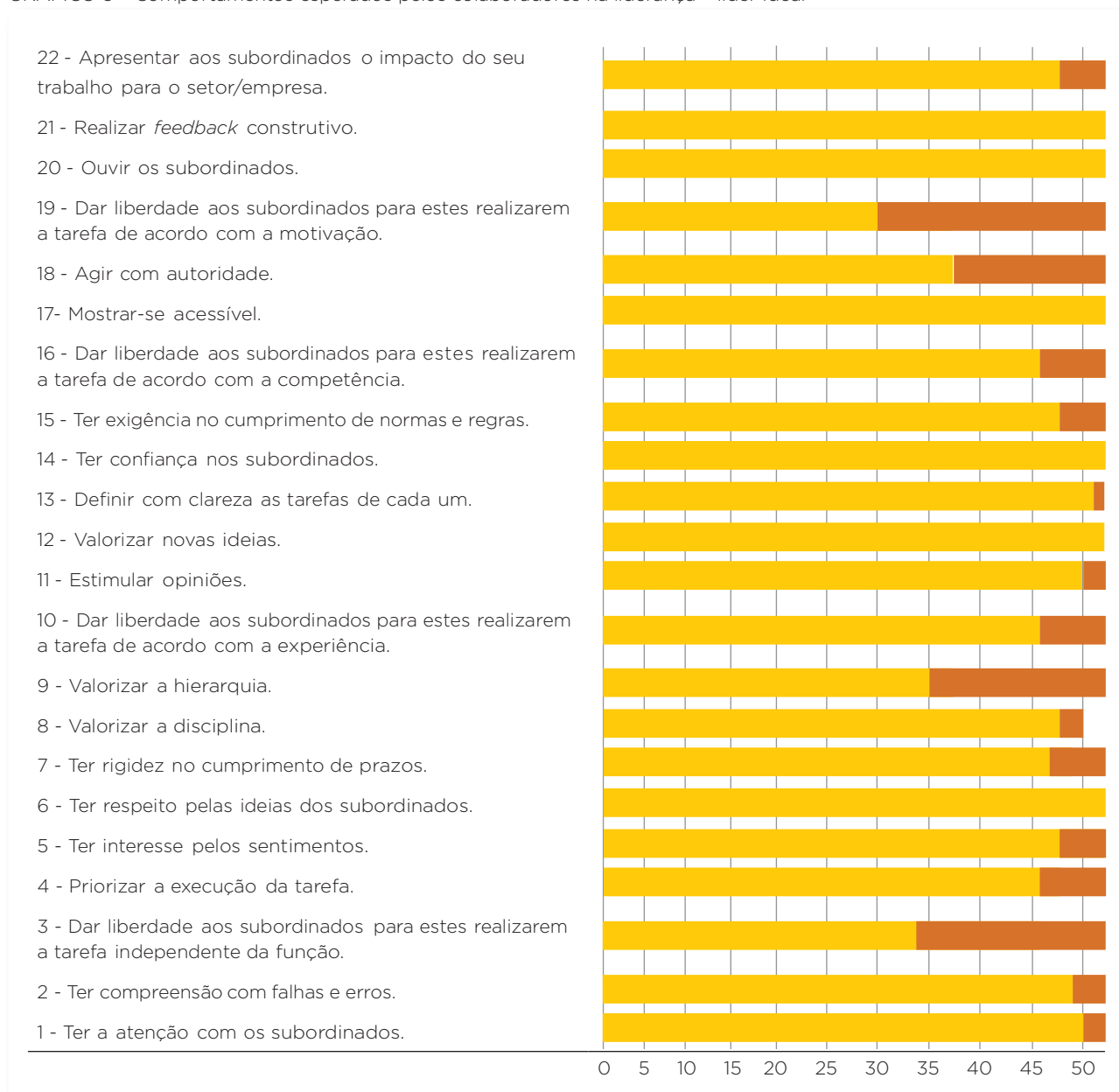
O questionário *Liderança Ideal*, aplicado aos 46 subordinados, visou conhecer as expectativas da geração Y quanto às características comportamentais de uma liderança.

Os itens apresentados no questionário referem-se às características de lideranças, que para fins de análise foram classificadas da seguinte forma:

- Estilo Relacionamento: itens 1, 2, 5, 6, 11, 12, 14, 17 e 20.
- Estilo Situacional: itens 3, 10, 16 e 19.
- Estilo Tarefa: itens 4, 7, 8, 9, 13, 15, 18 e 22.

Analisando as respostas agrupadas, pôde-se destacar alguns comportamentos ideais predominantes nas três equipes, conforme gráfico a seguir:

GRÁFICO 3 - Comportamentos esperados pelos colaboradores na liderança - líder ideal

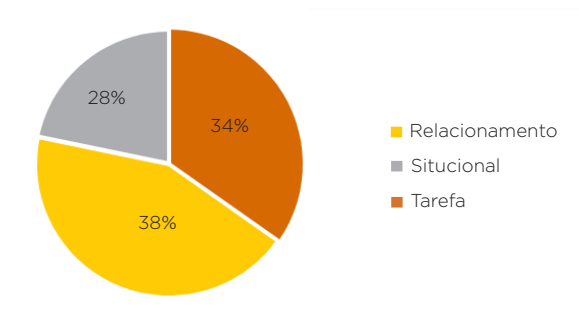


FONTE: As autoras (2015)

Para todos os 46 participantes, as características “21 - Realizar *feedback* construtivo”, “20 - Ouvir os subordinados”, “17 - Mostrar-se acessível”, “14 -Ter confiança nos subordinados”, “12-Valorizar novas ideias” e “6 - Ter respeito pelas ideias dos subordinados” são fundamentais para um líder.

De acordo com a análise efetuada, identificou-se que o estilo de liderança voltado para o relacionamento foi o mais almejado na Instituição entre os colaboradores enquadrados na geração Y - o que serviu de amostra para este estudo, conforme demonstrado no GRÁF. 4.

GRÁFICO 4 - Expectativas dos colaboradores em relação ao estilo de liderança ideal



FONTE: As autoras (2015)

## Conclusão

É possível concluir que a principal diferença entre os papéis de liderança e gerência diz respeito ao modo como os profissionais de gestão se relacionam com os seus funcionários, sendo que os gerentes constroem uma relação focada em resultados e os líderes procuram construir uma relação de confiança.

A pesquisa demonstrou que não há um perfil único e mais adequado na liderança. No entanto, o que foi constatado é que precisa existir um equilíbrio no desempenho desses papéis, de modo que o profissional que esteja ocupando um cargo de gestão consiga analisar as demandas do ambiente e da equipe, a fim de conseguir eleger a abordagem mais adequada para cada situação.

Ao analisar as bases conceituais do instrumento utilizado, e a fundamentação teórica do trabalho, pôde-se constatar que o perfil do gerente relaciona-se com o estilo gerencial **tarefa**. Já o perfil da liderança é compatível com as características e comportamentos presentes nos estilos **relacionamento** e **situacional**, sendo que este apresenta os papéis do gerente e do líder concomitantemente, característica importante para uma liderança e gestão.

Pode-se concluir que as expectativas da geração Y no que se refere à liderança ideal condizem com o estilo **relacionamento**, que envolve características pertinentes ao papel de uma liderança. Diferentemente do que afirma a teoria, verifica-se que esses colaboradores

também valorizam as questões relacionadas às regras e à hierarquia, características do estilo **tarefa**, pois o percentual deste estilo ficou elevado, muito próximo do tipo **relacionamento**, o qual foi o destaque do estudo. Acredita-se que a divergência da teoria estudada e os resultados da pesquisa tenham ocorrido devido às características do trabalho e da área financeira.

Os profissionais da geração Y podem estar envolvidos em diversas atividades, de diferentes naturezas, têm facilidade de comunicação e são bastante exigentes, seja na vida pessoal ou profissional. Esse perfil é evidenciado quando se observa na pesquisa que ambos os estilos gerenciais são almejados na liderança, havendo um índice relativamente baixo de variação entre os estilos. Este fator demonstra que o jovem da geração Y busca uma gerência completa, que saiba exercer de forma equilibrada os papéis do líder e do gerente, sem abdicar de um para desempenhar o outro. Apesar de os estudos sobre a geração Y apresentarem que eles valorizam as questões relacionais e humanas, constata-se na prática que eles também esperam um gerente que tenha foco em metas, planejamento, que seja tomador de decisões e valorize a disciplina.

Constatou-se que somente em uma das equipes participantes, na qual o gerente foi percebido pela maioria como do estilo **relacionamento**, houve compatibilidade entre a percepção do gestor e a de seus funcionários, fato que reforça a aprovação dele como efetivamente um líder. Neste tipo de atuação deve existir uma grande sintonia entre a liderança e sua equipe, a qual é conquistada primeiramente a partir do interesse da liderança em seus funcionários, construindo-se assim uma relação de confiança.

Cada vez mais o mercado tem feito exigências quanto à atuação do gestor, sendo fundamental que estes identifiquem seus pontos fracos, a fim de desenvolver as competências e habilidades das quais são desprovidos. As organizações depositam grande responsabilidade em seus recursos humanos, principalmente nas lideranças, no que se refere ao sucesso da organização, fazendo-se necessário o aprimoramento contínuo em busca da excelência.

## Referências

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez. 2010. Disponível em: <[institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6](http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6)>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOLAN, Simon; PINEDA, Eduardo Sato; REYES-RICÓN, Maya. **Os 10 mandamentos para gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MALSCHITZKY, N. (Coord.) **Pessoas e gestão: uma parceria sustentável**. São Paulo: Actual, 2011.
- MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, S. **O melhor e o pior da Geração Y**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2012/06/11/o-melhor-e-o-pior-da-geracao-y>>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: ArtMed, 2013. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582710227/page/225>>. Acesso em: 22 jun. 2015
- TOPPING, P. A. **Liderança e gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- Recebido em: 30/09/2016
- Aprovado em: 10/11/2016