



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

ISABELLE TATIANE BERNARDES

AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES

Assis

2015

ISABELLE TATIANE BERNARDES

AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação de Administração.

Orientador (a): Prof. Dra. Elizete Mello da Silva

Assis

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

BERNARDES, Isabelle Tatiane.

As Gerações X e Y nas Organizações / Isabelle Tatiane Bernardes. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

32p

Orientador: Prof.^a Dra. Elizete Mello da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Globalização 2. Gerações 3. Conflitos 4. Organização

CDD: 658

Biblioteca da Fema

AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES

ISABELLE TATIANE BERNARDES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino superior de Assis – IMESA, como requisito do curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador (a): Dra. Elizete Mello da Silva

Analisador (a): David Lucio de Arruda Valverde

Assis

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família pelo auxílio fornecido, ao meu noivo por toda compreensão e paciência no desenvolvimento do meu trabalho, a minha amiga Kátia por sua dedicação. E principalmente a Deus por sempre estar presente em minha vida, me guiando para o melhor caminho.

AGRADECIMENTOS

A professora, Elizete Mello, pela orientação, paciência e estímulo transmitindo durando o trabalho.

As companheiras de sala aula Kátia, Isabela e Danyelle por terem me acolhido no momento em que mais precisei e por estar comigo ao longo dessa jornada, enfrentando juntas obstáculos e superando-os.

Ao meu pai, minha mãe, minha irmã e meu noivo Tiago por sempre estarem ao meu lado nos momentos bons e ruins, e participando de cada conquista a fim de realizar meu sonho.

Agradecer aos professores que contribuíram para nossa formação pessoal e profissional.

RESUMO

O Presente trabalho tem a finalidade de trazer um conhecimento que talvez estejam ainda escassos dentro do ambiente de pesquisas em gestão. O mesmo mostra qual seriam os conflitos existentes entre os estilos de liderança X e Y. Para chegarmos a esta conclusão, traçamos uma determinada linha envolvida com pesquisas realizadas dentro dos temas de liderança, globalização, quebra de paradigmas, e gerações X e Y. A questão apresentada irá abordar a possibilidade de que existam conflitos entre esses dois modelos, quando se envolvem dentro de uma mesma organização. Em contrapartida, temos que chegar a conclusão de que, se alguns desses dois modelos são ideais, ou se é apenas uma questão de adaptação ao mercado de trabalho.

Palavras-chave: globalização; gerações; conflitos; organização;

ABSTRACT

The present work aims to bring a knowledge and research that may be scarce within the research management environment. The same show which would be the conflicts between the leadership styles X and Y. To reach this conclusion, we trace a particular line involved with research conducted within the themes of leadership, globalization, breaking paradigms, and generations X and Y. question presented will address the possibility that there is a conflict between these two models, when involved within the same organization. However, we have come to the conclusion that if some of these two models are ideal, or is it just a matter of adapting to the labor market.

Keywords: globalization; generations conflicts; organization;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA.....	12
2.2. COMPARAÇÃO ENTRE AMOR E LIDERANÇA	13
2.3. MODELO DE LIDERANÇA SERVIDOR	14
2.4. PERFIS DE LIDERANÇA.....	16
2.5. O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
3. AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
3.1. CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES DAS GERAÇÕES X E Y..	20
3.2. MODELOS DE LÍDERES DAS GERAÇÕES X E Y.....	21
4. NOVOS PARADIGMAS E NOVOS CONCEITOS ADMINISTRATIVOS – GERENCIAIS REDEFININDO O PAPEL DO LÍDER E SEU ESTILO DE LIDERANÇA.....	25
4.1. AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS TRANSFORMANDO PERFIS DE LÍDERES E GESTORES.....	28
4.2. NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS MODELOS DE GESTÃO.....	29
5. CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	30
6. REFERENCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre as novas gerações de profissionais, educadores, pais, ou pessoas em geral. E a denominação dessas gerações classifica-se em X e Y. As pessoas que se classificam na geração X, são nascidas em meados dos anos 60 e 80. A geração Y veio após anos 80. Lembrando que ambas começaram a se inserir no mercado posteriormente.

As organizações são compostas por vários fatores, entre eles, o que se destaca como fator principal, são as pessoas, ou o que chamamos de “Recursos Humanos”, que são formados por diferentes perfis. Quando se fala em geração X e Y, falamos de perfis diferentes. Onde temos uma geração X mais antiga, que tem como característica a árdua adaptação à tecnologia. E a Geração Y, que é plenamente o contrário, ou seja, nasceram em torno da evolução tecnológica.

O que vamos abordar nessa pesquisa, é o fator “Adaptação”. Ou seja, o mercado exige um modelo ideal de profissional, mas ser esse perfil, não depende de ser X ou Y, e sim da adaptação que cada uma dessas gerações tem ao mercado atual, aquele mercado que exige alguns requisitos como, falar outras línguas, manuseio de tecnologias, marketing através de redes sociais, entre outros.

A liderança é um fator chave no movimento organizacional, na globalização, e conseqüentemente, no mercado de trabalho. Ocorre que existem líderes X e líderes Y, onde cada um na sua posição estimula os seus liderados da sua maneira. Uma questão chave que iremos trazer nesse trabalho científico é, em relação aos líderes X e Y, existe um perfil ideal?

Essa questão se baseia na importância que um líder tem dentro de uma organização. Podemos dizer até, que o líder é o cérebro e o coração da empresa. Todas as operações, avanços, adaptações, são realizadas pela empresa num todo, porém iniciadas e mapeadas pelo líder.

Nesse âmbito, devemos levar em consideração a pertinência em analisar a convivência das gerações X e Y nas empresas, bem como as exigências de mercado e as relações dos líderes X e Y com seus liderados. Ainda abordar os

conflitos existentes entre os estilos de liderança dentro das organizações, e o que seria ideal para conviver e administrar esses conflitos dentro de cada situação ou realidade de mercado.

2. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O assunto “liderança”, certamente sempre foi e ainda está sendo muito discutido. E principalmente, no âmbito dos negócios. O fato é que os líderes estão em todos os ambientes, dentro de uma escola com o professor; dentro de uma casa com os pais; na vida social; em um time de futebol; na religião; etc. Neste capítulo, iremos trazer os conceitos de liderança dentro das organizações, mostrando qual é o papel dos líderes no ambiente organizacional.

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Embora nosso foco sejam as Organizações e os Negócios, é fundamental entendermos o que é na verdade um líder. Aquele ser que não consiste em apenas um empreendedor, um executivo ou um empresário, e sim, a figura de um fator condicionador a objetivos e ações.

Liderança pode ser definida como o ato de influenciar as pessoas para atingirem o mesmo objetivo. Para fazer com que as pessoas sejam influenciadas, é preciso que o Líder tenha uma ferramenta fundamental, a Motivação.

Segundo Stoner e Freeman, (1985, p. 86), “Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”..

Conforme citam os autores, o comportamento do indivíduo é sustentado por uma força motivadora. Essa força motivadora deve ser desenvolvida pelo líder.

Não trazemos esse conceito de líder apenas nas organizações. O líder pode ser encaixado em qualquer situação onde é preciso liderar as pessoas para que seja atingido algum objetivo. Como em um time de futebol, uma sala de aula, um grupo de soldados no exército, ou até o pai ou mãe dentro de uma família. Ou seja, em todas essas situações, o líder deve desenvolver sua capacidade de motivação para que o objetivo como seja atingido, através da influência despertada nas pessoas.

Segundo citação de Margaret Thatcher, no “O monge e o executivo”, (2004, p. 19), “Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar às pessoas que você é você não é”.

Estar no poder é algo de grande responsabilidade, pois as ações das pessoas que são lideradas dependem simplesmente da maneira que o líder conduz essa força. A autora coloca que não é necessário destacar que o poder está em suas mãos, assim como, essa ação demonstra superioridade sobre as pessoas, mas na verdade, o líder conduz uma força muito maior que ele. Ou seja, se caso essa força se por contra ele, perde-se o controle.

2.2 COMPARAÇÃO ENTRE AMOR E LIDERANÇA

O autor James Hunter (2004, p. 99), em o Monge e o Executivo, traz uma tabela muito interessante sobre Amor e Liderança. Como se fossem exatamente a mesma coisa.

AMOR E LIDERANÇA

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo.
Humildade	Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância.
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Não se ressentir quando for enganado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas

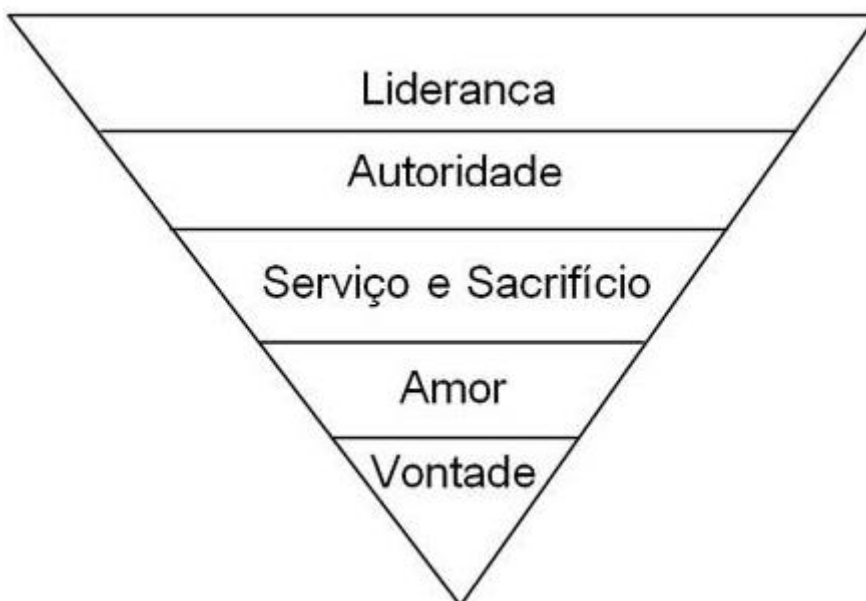
Resultados:	Pôr de lado suas vontades e
Serviço e	necessidades; buscar o bem maior
Sacrifício	para os outros.

James Hunter (2004, p. 99)

Isso não quer dizer que liderar é amar, mas mostra que os atos de um verdadeiro líder, são como a um ato de amor. Demonstrar amor por meio das características citadas pelo autor é a chave mestre para a liderança. Porém, não são todas as pessoas que tem esses valores na sua personalidade ou no seu comportamento, sendo assim nem todos têm características de líderes.

2.3 MODELO DE LIDERANÇA SERVIDOR

O modelo servidor de liderança de James Hunter (2004, p. 73), em o Monge e o Executivo, traz cinco ações que o indivíduo deve tomar em uma posição de liderança: Liderança; Autoridade; Serviço e Sacrifício; Amor; e Vontade. No livro, é apresentada como características que devem ser adotadas dentro do ambiente de liderança. O autor ás apresenta em forma de pirâmide, como mostra abaixo:



James Hunter (2004, p. 73)

As cinco características que o líder deve ter, segundo Hunter (2004), seguem em uma sequência.

- A) Liderança:** ato de influenciar as pessoas para um objetivo comum;

- B) Autoridade:** a autoridade, não é o mesmo que mandar. Autoridade na verdade, está relacionado com respeito. Logo, pensamos que autoridade é algo conquistado pelo líder, fator que condiciona as pessoas a respeitá-lo. Para liderar, é preciso ter autoridade.

- C) Serviço e Sacrifício:** para conquistar a autoridade perante as pessoas, é preciso ter sacrifício e mostrar serviço. Ou seja, o líder é aquele que se sacrifica pelo grupo, e o que mais trabalha. Sendo assim, arca com as responsabilidades de seus liderados. No entanto, para ter autoridade, é necessário demonstrar serviço e sacrifício.

- D) Amor:** como falamos anteriormente, nem sempre o líder ama todos os seus liderados, ou pelo menos conhece seus liderados. Alguma figura de liderança, como Martin Luther King, Hitler, Jesus Cristo, lideraram milhares de pessoas. Ou seja, nem sempre o amor é individual. Assim como o relacionamento entre casais. Contudo, vimos que é necessário agir com amor com os liderados. Para se sacrificar, é necessário demonstrar amor.

- E) Vontade:** a última característica fecha a pirâmide ligando todos os pontos. A vontade é despertada por algum objetivo que o líder quer conquistar. Para conquistar esse objetivo, é preciso liderar. E conforme vimos abaixo, não se consegue liderar sem vontade, pois sem ela, não agimos com amor com os liderados, e assim conseqüentemente não chegaremos às outras características.

A pirâmide dentro do ambiente de liderança, e a tabela que compara a liderança com o amor traz características muito semelhantes, mas complexas. O fato é que ser líder não é simples, e nem técnico. Ser líder, não depende de formação, ou de etnia, ou de sorte. Depende na verdade, da aprovação das pessoas no qual quer liderar. A questão é como chegar a essa aprovação.

2.4 PERFIS DE LIDERANÇA

Quando trazemos o assunto liderança, falamos de um indivíduo que influencia uma ou mais pessoas para que atinjam um objetivo. Portanto, é necessário se enquadrar dentro de um modelo que o mercado exige, pois de certa forma, são as pessoas que irão escolhê-lo.

Ao pensarmos em qual é o modelo ideal de liderança, devemos trazer os modelos que foram apresentados historicamente ao longo do tempo, e de forma cronológica. Tal como, trazermos a realidade de mercado que vivíamos há alguns anos, e também atualmente.

A autora Cecília Whitaker Bergamini (1994, p. 42 – 43), traz esses tais modelos, como “Sistemas”. Assim como descreve abaixo:

- **Sistema 1** - Os chefes não têm confiança nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e gratificações ocasionais.

O primeiro modelo apresenta um perfil totalmente autocrático, onde não temos participação dos liderados. As características que se baseiam o sistema autocrático, e em dar ordens, submeter situações constrangedoras aos liderados, e manter a hierarquia mais tradicional.

- **Sistema 2** – Os chefes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados. As principais decisões e o estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas dentro de um quadro prescrito a níveis baixos.

Modelo que se caracteriza no “meio termo”, entre o autocrático e o democrático, pois abre espaço para a participação as pessoas, porém com muitas limitações.

- **Sistema 3** – Os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. A comunicação flui, tanto no sentido descendente como no sentido ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensas, raramente punições para motivar. Há certo grau, embora moderado, de interações superior-subordinado.

Esse modelo, ainda fica no meio termo entre o democrático e autocrático, porém apresenta características próximas do modelo liberal, onde as tomadas de decisões ainda são das pontas da pirâmide, porém com bastante influência dos demais.

- **Sistema 4** – Os chefes têm confiança total nos seus subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos e a estabelecerem objetivos.

O modelo quatro, teoricamente é o mais avançado, pois trata as pessoas dentro da organização como iguais, sendo presidentes, diretores, gestores, supervisores, e auxiliares, tanto que, as decisões são tomadas abertamente entre ambas as áreas da hierarquia.

A questão que devemos abordar é se esses modelos se enquadram na realidade atual de mercado, e se enquadrar em quais nichos de mercado seria ideal para cada pirâmide. Devemos notar que cada modelo apresentado cronologicamente, segue uma abertura para o espaço à participação das pessoas, inclusive os empregados abaixo da pirâmide Hierárquica.

Abaixo, é inserido um conceito de José Roberto Marques, do Site: ibccoaching.com.br.

Tópico: “Quais os tipos de Liderança”

- **Autocrática** – As decisões são centralizadas no líder sem qualquer participação dos colaboradores. Este tipo de liderança é ego-centrada e costuma oprimir seus subordinados. Sua presença causa desconforto, pois não valoriza as competências, conhecimento, habilidades, e os resultados dos colaboradores. Na

maioria das vezes este líder autoritário enxerga os colaboradores mais talentosos como concorrentes ao seu posto, e mantém uma postura de defesa em relação a estes. Assim, cria um ambiente de trabalho onde os profissionais são cobrados excessivamente, e têm que assumir um comportamento submisso.

- **Participativa** - Esta liderança sabe criar um ambiente onde as decisões são compartilhadas, ou seja, os colaboradores também são ouvidos e suas opiniões, conhecimentos levados em consideração. O líder com esse perfil sabe conduzir, ensinar, delegar e acompanhar o trabalho de seus colaboradores, e em muito se assemelha com a Liderança Coaching, pois este modelo participativo compartilha seus conhecimentos para que estes se desenvolvam e tenham mais autonomia e confiança para realizar suas tarefas.
- **Liberal** – Neste tipo, os colaboradores têm liberdade para fazer suas funções com menos interferências diretas das lideranças, e por si só são responsáveis por gerenciar os resultados de seu trabalho. Ainda assim, o líder liberal precisa estar atento para que os colaboradores não fiquem sem condução, cometam erros sem correção e com isso culmine em menor desempenho e queda de produção para a empresa.

Os três tipos de liderança citados pelo autor, traçam exatamente o mesmo pensamento dos quatro sistemas apresentados anteriormente. Ou seja, aborda desde um modelo travado e pesado, até um modelo liberal, onde as responsabilidades, escolhas, e decisões são compartilhadas e delegadas.

2.5 O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A globalização nos traz várias mudanças dentro e fora das organizações, e o líder deve atuar como elemento chave de transmissão dessas mudanças, tanto no ambiente externo, quanto interno das organizações. Pensando em um líder como agente de mudança, devemos pensar que as mudanças do mercado são causadas e conduzidas por eles.

No momento em que um líder recebe a força das mudanças e avanços tecnológicos, sua característica faz com que atue como “agente de mudança” dentro de sua

empresa, e de certa forma, adapte sua equipe dentro das tendências apresentadas pelo mercado.

No livro *O líder do futuro*, (2000, p. 85), o autor Peter Drucker traz a questão da seguinte forma:

Na medida em que a taxa de mudança aumenta nos ambientes tecnológicos, econômico, político, e sociocultural, as mesmas forças podem se transformar em problemas. Portanto, concluímos que os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudança, pois a preocupação não é mais em adquirir novos conceitos, habilidades, produtos e serviços, mas também desaprender aquilo que não é mais útil.

Essa questão nos mostra exatamente, a importância em desapegar de velhos costumes e conceitos. Que é na verdade um elemento chave quando pensamos em “mudança”.

A conclusão que chegamos, é de que na verdade é um grande desafio conduzir uma mudança. Essa operação geralmente causa desconforto, reestruturação no organograma organizacional, e, além disso, é preciso ter muita coragem.

Na obra citada Drucker, (p. 81), defende a ideia de que não é possível falarmos nos próximos passos de liderança, sem falarmos do passado.

Ao abordar este tema, é sempre tentador partir do zero com novas ideias e esquecer a história. Todavia, a questão de como deve ser o líder do futuro não é nova. Ela é, na verdade. Um dos assuntos mais antigos no campo da liderança. Por este motivo, precisamos refletir um pouco sobre o que será realmente diferente no futuro antes de responder a esta questão. A primeira tarefa é falar sobre os aspectos da liderança que não sofrerão mudança.

A questão acima, mostra na verdade a questão que o líder sempre será o mesmo e terá exatamente as mesmas características. Porém, haverá adaptações conforme o passar do tempo e o acontecimento dos eventos. As figuras de liderança, não ocorrem somente dentro das organizações, e sim em outros lugares também. A questão é, que em todas as situações, o líder deverá se adaptar à nova realidade.

3. AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, o recurso mais valioso é o recurso humano. E cada pessoa que compõe os recursos humanos dentro das empresas, tem um perfil.

Nesse capítulo iremos traçar os perfis demonstrados pelas gerações X e Y, verificando que essas chamadas “Gerações”, são denominadas pela idade, porém, cada uma delas possui suas características específicas.

3.1 CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES DAS GERAÇÕES X E Y

Segundo o artigo publicado por Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra e Lina Eiko Nakata (2008), Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*, (www.progep.org.br), temos a geração dos *baby boomers*, que cronologicamente vem antes das gerações X e Y.

O que vimos na verdade é que o único fator que define quem é de cada geração é a idade.

- **Até 1964: geração dos baby boomers:**

Estão mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Eles têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social.

Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais.

Essa geração baby boomer, termo britânico que significa “menino malvado”, denomina os primeiros tipos de profissionais que se inseriram no mercado, trazendo consigo uma sede de conquistar espaço e dinheiro no mercado. Sendo uma geração que corresponde à minoria, pode se dizer que é uma geração introdutória à geração X.

- **Entre 1965 e 1977: geração X:**

Adotam postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo (ação de demissão de colaboradores), o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades

que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade.

Conforme a citação acima, a geração X não faz questão do ambiente de trabalho formal, burocrático, e hierárquico. Trazendo para as organizações, um perfil mais aberto às novas possibilidades e mudanças.

- **De 1978 em diante: geração Y:**

Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas.

Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis.

O trecho acima descreve a geração Y como um perfil individualista, priorizando seu lado pessoal. Porém, é uma geração que nasceu em manuseando tecnologias, fato que acrescenta a facilidade em conduzir novas tendências às empresas.

O foco do trabalho é apresentar as geração X e Y. Porém, assim como falamos dos *baby boomers* como introdução à geração X, é necessário deixar informações sobre a geração Z.

3.2 MODELOS DE LÍDERES DAS GERAÇÕES X E Y

Após os estudos realizados sobre os conceitos de geração X e Y, é preciso estudar alguns modelos de líderes e destacar as gerações que se encontram.

No dia 19/04/2013, foi publicado um artigo na revista Exame, com o seguinte tema: “**5 exemplos de líderes para inspirar os empreendedores**”, pelo autor Eduardo Ferraz. Site www.exame.abril.com.br.

Os grandes líderes têm características marcantes e positivas de personalidade, como também comportamentos polêmicos. O objetivo deste artigo é apontar quais estilos de alguns destes líderes podem servir de exemplo para empreendedores dos mais diferentes segmentos de mercado.

Através deste estudo, vamos tentar identificar se as características desses líderes estão relacionadas ao mercado ou à idade.

1. **Steve Jobs:** É reconhecido como o gênio que revolucionou áreas distintas e fez da Apple a empresa mais valiosa do planeta, antes de falecer em 2011. Teve como características marcantes o alto padrão de exigência, o perfeccionismo e a capacidade única de colocar em funcionamento equipamentos e tecnologias nunca antes imaginadas. Jobs serve de referência como um líder que formava e comandava equipes de altíssimo desempenho, com pessoas que se complementavam para executar e aprimorar suas ideias.

Conforme cita o artigo, Steve Jobs tinha como característica, a auto exigência, perfeccionismo, e a capacidade única de colocar em funcionamento equipamentos e tecnologias nunca antes imaginados, ou seja, a inovação. Jobs nasceu em 24 de fevereiro de 1955. Tinha cinquenta e seis anos quando faleceu.

Conforme os estudo das gerações, Jobs se encaixaria na Geração dos *baby bommers*, momento introdutório à geração X. Mas mesmo assim, tinha um perfil de inovação, ou seja, um perfil que se enquadrava às tendências globais. Ou até incentivava as tendências globais.

No caso de Jobs, a geração não influenciou suas capacidades de mudança e empreendedoras.

2. **Bernardinho:** Bernardo Rezende é o treinador com mais títulos na história do voleibol mundial, incluindo cinco medalhas olímpicas consecutivas, dirigindo as seleções brasileiras femininas e masculinas. Seus grandes diferenciais são a disciplina, determinação e verdadeira obsessão por treinar suas equipes até chegar próximo da perfeição.

Bernardinho é um líder muito conhecido no âmbito do esporte. Nasceu em 1959, e hoje tem cinquenta e cinco anos. Se encontra também na geração dos *baby bombers*. Nesse caso, Bernardinho sempre se mostrou um exemplo de liderança dentro de suas equipes, com as características de disciplina, determinação, e obsessão por ganhar. Características que não mostram exatamente sua capacidade de mudança, e sim, apenas de cumprir os objetivos de um técnico.

3. José Roberto Guimarães: José Roberto é o único técnico campeão olímpico com seleções masculina (Barcelona 1992) e feminina de voleibol (Pequim 2008 e Londres 2012). Seu estilo de liderança valoriza muito o comprometimento, o trabalho de longo prazo e a paciência para obter resultados. Ele incentiva bastante o companheirismo entre os membros da equipe e consegue com isso motivar igualmente titulares e reservas. Como principal exemplo a ser seguido, mantém a calma e transmite segurança mesmo em condições extremas.

José Roberto Guimarães, nasceu em 1954 e tem cinquenta e nove anos. Cronologicamente se enquadra também nos *baby bombers*. Porém, vemos que diferente de Bernardinho, Guimarães não preza somente a vontade de ganhar, preza também o pensamento a longo prazo e a paciência após programar suas estratégias. Incentiva o trabalho em equipe.

Vemos que essas características são compatíveis às novas tendências, sendo que após determinar que precise ganhar que é o objetivo do esporte, estabelece metas para que o objetivo do grupo seja atingido.

4. Jorge Paulo Lemann: Com uma fortuna avaliada hoje em 17 bilhões de dólares é um dos controladores da AB InBev, a maior cervejaria do mundo, Burger King, ALL, Lojas Americanas, e outras várias empresas, junto com seus sócios de décadas, Marcel Telles e Beto Sicupira. Foi o precursor no Brasil da aplicação da meritocracia e todas as suas empresas têm metas agressivas de crescimento e redução de custos atrelados a altos bônus em dinheiro e promoções a cargos de liderança em pouco tempo.

Lemman nasceu em 1939 e tem 74 anos. Na época em que se introduziu ao mercado, nem se estudava as questões dos perfis de profissionais e gerações. Porém, é importante destacar, que cronologicamente também, Lemman se encaixa aos *baby bommers*.

Lemman tem como características, foco no resultado, e previsão de altos lucros. No entanto, uma característica que chama muito a atenção, é a importância que dá às pessoas. As empresas de Lemman, são conhecidas por darem bonificações, promoções, e valorização aos colaboradores. Tendência que até hoje prevalece nas organizações, e implementada desde o início nas empresas de Lemman.

5. **Warren Buffet:** É um dos três homens mais ricos do mundo há mais de 20 anos e considerado o mais bem sucedido investidor de todos os tempos. Tem como características admiráveis a frugalidade - mora na mesma casa há mais de 50 anos; o foco no longo prazo – aplica por décadas nas mesmas empresas e o apreço pela gestão profissional – diz que só compra ações de empresas das quais conheça as qualidades pessoais e profissionais de quem as comanda.

Buffet nasceu em 1930 e tem 84 anos. Também está entre os *baby bommers*. Buffet mostra sua capacidade de paciência e raciocínio, quando se entende que mora na mesma casa há mais de 50 anos mesmo com uma fortuna bilionária. Atitude apresentada caracteriza Buffet no perfil conservador, apenas de investidor e multiplicador de dinheiro, onde não temos preocupações com a sociedade e medo de evoluir em outras áreas.

Os cinco perfis acima, mostram cinco líderes de gerações *pré-geração X*, porém com características distintas. Alguns com capacidades de mudança constante, e outros com características conservadoras. O estudo apresentado exige também que seja abordado algum perfil da geração Y.

O artigo abaixo, publicado pela Exame (www.exame.abril.com.br) dia 12/02/2012, mostra um exemplo de uma empresa chamada “MissBela”, de dois jovens empreendedores, Lucas e Felipe, ambos com 27 anos. Esses abriram uma empresa de exposição de marcas em salões de beleza. Ou seja, fazem a aplicação de

merchandising de empresas dentro de salões de beleza. Além de seguir as ondas da globalização, Lucas e Felipe tocaram um projeto que pode até mover essas ondas, e não apenas segui-las.

Quem são os jovens que estão dando o que falar no mundo do empreendedorismo.

MissBela: Felipe Mansano e Lucas Mendes, ambos com 27 anos, se conheceram na Escola Politécnica da USP em 2002 e fizeram especialização juntos na França. Os dois passaram um ano e meio projetando e pesquisando a MissBela, que funciona como uma franquia de conversão, em que se aplica a marca em um salão de beleza já existente. Depois deste período, largaram os empregos no mercado financeiro para investir.

Nos estudos acima, vimos muitos perfis de líderes com diferentes idades, gerações, e características. Concluímos até o momento, que a questão de gerações não é apenas uma questão de idade. E o perfil ideal ao mercado, não é aquele que entra em uma cronologia, e sim a uma sincronia com as novas tendências globais e tecnológicas.

4. NOVOS PARADIGMAS E NOVOS CONCEITOS ADMINISTRATIVOS – GERENCIAIS REDEFININDO O PAPEL DO LÍDER E SEU ESTILO DE LIDERANÇA.

Novos paradigmas e novos conceitos administrativos se dão pela mudança organizacional, causada pelo avanço tecnológico. Pelo aspecto de liderança, devemos observar quais tipos de mudanças ocorrem com os papéis dos líderes, sendo eles os agentes de decisão e condução das organizações.

O consumo é o que movimenta o mercado de forma a fomentar a necessidade da criação de organizações, que são movimentadas por pessoas. Porém, existem padrões de consumo, que mudam constantemente, portanto é necessário que a empresa tenha conhecimento deste mercado, para que saiba conduzi-la da melhor forma.

No livro “O ponto da virada”, Malcolm Gladwell, 2009 pág. 13. Apresenta a ideia de que todas as mudanças, sendo elas tecnológicas, organizacionais, consumo, se iniciam por um pequeno número de pessoas, sendo que essas mudanças também influenciam nos estilos de liderar.

Analogia evidenciada através da seguinte afirmação de Gladwell, 2009 pág 13:

Um pequeno número de pessoas, num reduzido número de situações sobre as quais a polícia ou as novas forças sociais tiveram impacto, começou a se comportar de forma muito diferente.

O que ocorre antes dessa mudança, conforme pensamento de Gladwell há uma quebra de um paradigma já construído, e, portanto nasce um novo paradigma.

Esses processos de mudança trazem novos conceitos administrativos. Porém, é necessário voltar um pouco no tempo, e lembrarmos um pouco dos primeiros conceitos administrativos.

O livro “Teorias da Administração”, de Antonio de Lima Ribeiro 2010 pág. 17 e pág 41, mostram um pouco dos primeiros conceitos administrativos:

- Científica: Taylor: “Apesar de os conceitos de Taylor ser, hoje, considerados fatores dignificantes do trabalho humano, a sua contribuição foi relevante porque encorajou os gestores a levarem em conta natureza do trabalho e a melhor forma de gerir as pessoas e os recursos”.
- Normativista: Fayol: “Assim como Taylor”, Fayol buscava a eficiência nas organizações por meio da utilização do método científico na administração da empresa; porém, enquanto o primeiro buscou o aumento da eficiência no nível operacional, a teoria de Fayol se caracterizou pela ênfase na estrutura, procurando aumentar a eficiência com um melhor arranjo dos diferentes setores da empresa e das relações existentes entre eles, enfatizando principalmente o estudo da anatomia (estrutura) e da fisiologia (funcionamento) da organização. Portanto, enquanto o estudo de Taylor teve como base inicial o trabalho individual, indo das partes para o todo, Fayol fez o caminho inverso: vê a empresa de cima

para baixo, partindo do todo (empresa) para as suas partes (diferentes áreas ou departamentos).

Os dois conceitos acima, mostram como eram gerenciados os processos dentro da empresa, visando à produção em grande escala.

Ricardo Semler, 2002 pág. 210, em “Virando a Própria Mesa”, mostra que o modelo de gestão, deve ser mais descontraído. De certa forma, ainda visa a produção, mas sem se preocupar com burocracias.

A empresa foi constituída para vender e faturar. Porém, tem gente que acha que o objetivo da empresa é saber se o percurso de táxi que está sendo cobrado não foi de fato coberto por ônibus. Ou se o gerente não poderia ter ficado num hotel três estrelas, em vez de quatro.

Se referindo à sua empresa, Ricardo Semler, 2002 pág. 210, contradiz os pensamentos antigos, que eram rigorosos com seus colaboradores, e tinham pensamentos burocráticos. Segundo Ricardo, a Burocracia serve para:

1. Desviar a atenção do objetivo principal;
2. Dar sensação de segurança aos executivos;
3. Dar razão a programas de desburocratização;
4. Abrir vagas que possam ser preenchidas por funcionários públicos;
5. Ensinar o homem a apedrejar dinossauros e fazer fogo com dois pedaços de madeira.

Ricardo nasceu em 1959, ainda se enquadrando na geração X. Porém, podemos ver que não existe apenas um perfil de pessoa que se enquadra nessa geração, vemos através de Taylor e Fayol, e posteriormente Ricardo, que mesmo sendo da geração X, houve uma alteração de perfil no aspecto cronológico.

Podemos concluir que o que define o perfil de um líder, são as tendências de mercado. Ou seja, para que o líder consiga efetuar uma condução produtiva com seus colaboradores, é preciso enxergar em qual posição está o mercado, para que a organização seja conduzida de forma alinhada com o mercado.

4.1 AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS TRANSFORMANDO PERFIS DE LÍDERES E GESTORES

Conforme vimos no capítulo anterior, as mudanças tecnológicas causam necessidades de adequação ao estilo de liderar. E é claro, que isso transforma o perfil desses líderes.

Alguns eventos são exemplos de grandes evoluções e transformações, como por exemplo: A primeira revolução industrial, que se deu devido à inserção das máquinas nas indústrias, no fim do século XVIII; A segunda revolução industrial, que se originou a partir de algumas invenções, como os automóveis produzidos em grande escala por Henry Ford, e o trem a vapor, que proporcionou facilidades no comércio interno e externo; A invenção dos computadores e sistemas de informação, quando as empresas adquiriram a capacidade de armazenar informações e criar processos de forma mais automatizada; A terceira revolução industrial que ocorreu devido às atividades se tornarem mais criativas, e exigirem elevada qualificação da mão de obra; e A criação e o avanço da internet, quando trouxe grande avanço global em termos de pesquisa e comunicação.

Para cada momento temos um perfil de líder. Como por exemplo, na primeira e segunda revolução industrial, onde os principais nomes eram Taylor e Fayol, líderes que pensavam apenas na produção. A diferença entre eles era apenas a forma de produzir.

Em relação à criação dos computadores, a preocupação se tornou mais com a virtualização, ou seja, uma arma para as empresas produzirem mais, e também uma ferramenta de entretenimento para as pessoas, com grande diferencial sendo a automatização através da tecnologia dos aparelhos. Quando pensamos em invenção dos computadores, os grandes nomes são Bill Gates e Steve Jobs, ambos com perfis de líderes que agem através da inovação, e com grande capacidade de se adaptar.

4.2 NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS MODELOS DE GESTÃO

Este capítulo trata qual é a posição do líder na quebra, e inserção de um novo paradigma, ou seja, qual sua função como condutor das pessoas e processos, no momento de mudança. Pensando dessa forma, podemos afirmar que dentro desse tipo de situação, o líder é um agente de mudança.

Dentro de um determinado intervalo de tempo, onde há uma inserção de um novo paradigma, podemos imaginar que o líder muda conforme os padrões estabelecidos nessa situação.

Malcolm Gladwell, em “O ponto da virada”, 2009, pág. 14, apresenta um exemplo de criação de um novo paradigma:

Quantos garotos devem ter começado a usar esses sapatos nas ruas de Manhattan? Vinte? Cinquenta? Cem, no máximo? No entanto, o que eles fizeram parece ter desencadeado por si só uma tendência de moda que ganhou dimensão internacional.

Gladwell fala sobre os sapatos Hush Puppies, popularizado no início dos anos 90.

Nesse caso, por exemplo, haviam empresas e líderes envolvidos nessa mudança. Ou seja, vamos imaginar a seguinte situação: Havia uma empresa que fabricava sapatos, onde tinham uma demanda por um determinado modelo onde as pessoas costumavam usar. Por trás dessa venda e produção de sapatos, alguns líderes faziam sua função de condução das operações, coordenando os processos e as pessoas. Posteriormente, a mesma fábrica decide inovar com um modelo de sapato, desenvolvendo um novo projeto, e uma nova tecnologia. Esse tal projeto, também foi conduzido pelos mesmos líderes, pois era a mesma empresa. Após a criação desses novos sapatos, iniciou-se um pequeno movimento de vendas, e conseqüentemente um novo paradigma.

Nesse exemplo acima, o líder teve um desenvolvimento desde o início ao fim do processo. Podemos então afirmar, que se criou um novo paradigma de liderança, e um novo modelo de gestão.

5. CONSIDERAÇÃO FINAIS

Podemos concluir com este trabalho, que é necessário analisar as diferenças de perfil de líder das gerações X e Y, quando estão atuando em conjunto, direta ou indiretamente, nas organizações e no mercado.

É possível também afirmar que dos dois perfis de liderança, X e Y, não existe um modelo ideal. O ideal na verdade, é que o líder tenha capacidade de liderar as pessoas, os recursos, e os processos, e também, tenha o poder de adaptação, pois o mercado exige que, tanto o líder quanto um colaborador qualquer dentro de uma organização, tenha capacidade de se manter atualizado, e de aceitar mudanças. No caso do líder, a capacidade de condução das mudanças dentro das empresas, com base nas tendências globais e tecnológicas.

O ideal também, citar a questão do paradigma, onde grandes costumes em massa se iniciam de pequenos movimentos. Um indivíduo na posição de líder deve ter consciência da quebra, e inserção de paradigmas, pois são eles os agentes de condução. É necessário lembrar, que essa característica de análise, não é comum de nenhuma das gerações, portanto, não é a idade do indivíduo que define a qualidade de seu modelo de gestão.

Seria de grande pertinência, citar o exemplo do filme “O homem que mudou o jogo”, baseado em fatos reais, onde o personagem Billy Beane representa um técnico de um time de baseball. Na trama, Beane tem um orçamento extremamente baixo para contratar jogadores, formar um time, e participar do campeonato. Vendo que não seria possível ganhar contratando bons jogadores, Beane utiliza um método de estatística e planejamento para ganhar os jogos. Durante o campeonato, Beane é muito criticado por tentar mudar o padrão de jogo do baseball, ou seja, as pessoas não aceitam seu modelo de liderança, pois o mesmo vai contra a tradição. Após conquistar os resultados, Beane se torna um técnico admirado e desejável, posteriormente, recebe uma proposta milionária do time mais rico dos E.U.A., e seu método passa a ser utilizado por todos.

Nesse caso, houve uma quebra de paradigmas, iniciada por um líder, onde não houve uma influência por sua idade, ou por qual geração ele pertence.

6. REFERENCIAS

BERGAMINI, C. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, Editora Atlas, 1994.

CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS DE UMA JUVENTUDE QUE CONHECE A INTERNET DESDE A INFÂNCIA. Disponível em <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/jovens/apresentacao.html>. Acessado dia 17 de fevereiro de 2015.

DRUCKER, P. **O Líder do Futuro: Visões Estratégicas e Práticas Para Uma Nova Era**. São Paulo, Editora Futura, 2000.

FERRAZ, E. **5 exemplos de líderes para inspirar os empreendedores**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-exemplos-de-lideres-para-inspirar-os-empresendedores>. Acessado dia 28 de fevereiro de 2015.

GLADWELL, M. **O Ponto da Virada: Como Pequenas Coisas Podem Fazer Uma Grande Diferença**. Editora Sextante, 1963.

HUNTER, J. **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

MARQUES, J. R. **Liderança Coaching**. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/quais-os-tipos-de-lideranca/>. Acesso em 20 de Janeiro de 2015.

MATTA, V. da. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers**. Disponível em <http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>

OLIVEIRA, D. **História da administração: como o entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2012.

QUEM SÃO OS JOVENS QUE ESTÃO DANDO O QUE FALAR NO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-exemplos-de-jovens-empresendedores#2>. Acessado dia 28 de fevereiro de 2015.

RIBEIRO, A. S. **Conflitos entre gerações são inevitáveis e podem ser saudáveis**. Disponível em <http://redeglobo.globo.com/globoeducacao/noticia/2013/07/conflitos-entre-geracoes-sao-inevitaveis-e-podem-ser-saudaveis.html>

SEMLER, R. **Virando a Própria Mesa: Uma história de sucesso empresarial**. Rio de Janeiro, Rocco, 2002.

STONER, J. ; FREEMAN, E. Administração. LTC (grupo GEN), 1995.

VELOSO, E. F. R. ; DUTRA, J. S. ; NAKATA, L. E.. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. Disponível em

[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E 2008 Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf?Mobile=1](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E%202008%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes%20diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf?Mobile=1). Acessado dia 12 de fevereiro de 2015.