

**FELIPE FERREIRA CORREA**

**CONFLITOS ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA X E Y DENTRO  
DAS ORGANIZAÇÕES**

Assis

2014

**FELIPE FERREIRA CORREA**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

Orientado: Felipe Ferreira Correa  
Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva

Assis

2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

CORREA, Felipe Ferreira.

Conflitos entre os estilos de liderança X e Y dentro das organizações / Felipe Ferreira Correa. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

24 pág.

Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva

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

1. Conflitos      2. Liderança X e Y.

CDD 658  
Biblioteca da Fema

## **FELIPE FERREIRA CORREA**

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

Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva  
Analisador: Ms. Maria Beatriz A. do Nascimento

Assis  
2014

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família pelo auxílio fornecido, e aos diretores da empresa em que trabalho, por terem despertado minha vontade de desenvolver este tema.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família, pai, mãe, e irmão, por toda a dedicação sobre quaisquer dificuldades relacionadas ao momento durante a faculdade, e também todo o auxílio no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço meus amigos, que já passaram por este momento de desenvolvimento de monografia, sendo assim, prestaram todo tipo de ajuda necessária com suas experiências, através de conselhos.

A minha professora orientadora, Elizete Mello, pela paciência e pronto atendimento nas relações necessárias durante o desenvolvimento do trabalho.

E aos diretores da empresa em que trabalho, pela motivação despertada em desenvolver este tema, e por me prepararem para o mercado de trabalho através das experiências vividas dentro da empresa.

“Milhões de talentos são desperdiçados  
todos os dias por falta de Ousadia”

Flávio Augusto da Silva

## RESUMO

O Presente trabalho tem a finalidade de trazer um conhecimento e uma pesquisa que talvez estejam ainda escassos dentro do ambiente de pesquisas em gestão. O mesmo mostra quais 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:** conflitos; organização; gerações; globalização.

## 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:** conflicts; organization; generations; globalization.

## RESUMEN

El presente trabajo pretende acercar el conocimiento y la investigación que pueden escasear en el entorno de gestión de la investigación. El mismo espectáculo que serían los conflictos entre los estilos de liderazgo X e Y. Para llegar a esta conclusión, se traza una línea en particular involucrado en la investigación llevada a cabo dentro de los temas de liderazgo, globalización, rompiendo paradigmas, y las generaciones X e Y. cuestión planteada se abordará la posibilidad de que exista un conflicto entre estos dos modelos, cuando se involucren en la misma organización. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión de que si alguno de estos dos modelos son ideales, o es sólo una cuestión de adaptación al mercado de trabajo.

**Palabras clave:** conflictos; organización; generaciones; globalización.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2. O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>08</b>
2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA.....	08
<b>2.1.1. A comparação entre Amor e Liderança.....</b>	<b>09</b>
<b>2.1.2. Modelo de liderança Servidor.....</b>	<b>10</b>
2.2. PERFIS DE LIDERANÇA.....	12
2.3. O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
<b>3. AS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>17</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÕES DAS GERAÇÕES X E Y..	17
3.2. MODELOS DE LÍDERES DAS GERAÇÕES X E Y.....	19
<b>4. NOVOS PARADIGMAS E NOVOS CONCEITOS ADMINISTRATIVOS – GERENCIAIS REDEFININDO O PAPEL DO LÍDER E SEU ESTILO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>23</b>
4.1. AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS TRANSFORMANDO PERFIS DE LÍDERES E GESTORES.....	25
4.2. CONFLITOS DE GERAÇÕES DENTRO DAS EMPRESAS.....	26
4.3. NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS MODELOS DE GESTÃO.....	31
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>

**REFERÊNCIAS..... 35**

## 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, que exige alguns requisitos como, domínio de 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, e 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 seja as Organizações e os Negócios, é fundamental entendermos o que é na verdade um líder. Aquela indivíduo que não consiste em ser 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, que 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”, (Hunter, 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 posicionar contra ele, perde o controle.

### 2.1.1. A comparação entre amor de liderança.

O autor James Hunter (2004, p. 99), em o Monge e o Executivo, traz uma tabela muito interessante sobre Amor e Liderança. Que podem acontecer juntos.

#### AMOR E LIDERANÇA

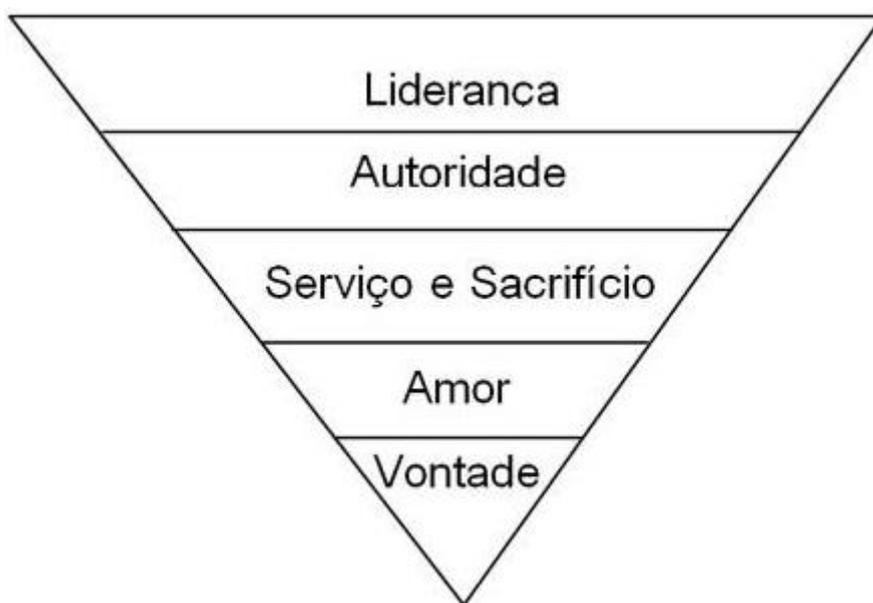
Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Não se ressentir quando for enganado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: Serviço e Sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o bem maior 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 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 têm esses valores na sua personalidade ou no seu comportamento, sendo assim nem todos têm características de líderes.

### 2.1.2 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 os conhece. Algumas figuras de liderança, como Martin Luther King, Hitler, Jesus Cristo, lideraram milhares de pessoas, sem conhecê-los, 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, não se consegue liderar sem vontade, pois sem ela, não agimos com amor com os liderados, e assim consequentemente 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.

## 2.2. 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 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](http://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.

Além desses três modelos, temos ouvido falar muito sobre o modelo Coaching, o famoso líder Coach. Em português, coach significa treinador, e coaching significa treinamento. O autor José Roberto Marques, apresenta uma breve definição do Líder Coach, no site [ibccoaching.com.br](http://ibccoaching.com.br).

- Liderança Coaching (Leader Coach) – Nesta liderança modelada pelos princípios do Coaching, as competências são estimuladas, os projetos conduzidos em parceria, as habilidades desenvolvidas, as opiniões ouvidas e levadas em conta, os colaboradores têm a confiança em seu trabalho. Este tipo de líder sabe delegar com assertividade, uma vez que identifica as capacidades individuais de cada um de seus liderados e as utiliza para potencializar seus resultados. Este tipo de liderança apresenta desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor e também mais feliz e favorável à evolução profissional e ao alcance da empresa.

Esse novo modelo “Coach” chama a atenção pela sua força emocional. Deixando de lado toda a questão teórica, sobre a imposição da maneira de tratar as pessoas, e impondo o lado emocional. Com a questão motivacional, e ambiente empreendedor.

### **2.3. O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA DENTRO DAS 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 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.

### **2.3.1 O líder no papel de agente de mudança**

O autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2012, p. 367) apresenta a seguinte afirmação no livro História da Administração:

Como o entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração: “As pessoas serão forçadas, cada vez mais, a saber trabalhar em situações de constantes mudanças; isso pelo fato de a administração ser uma tecnologia e, portanto, em constante processo evolutivo, o mesmo acontecendo com as empresas e seus negócios, produtos e serviços, bem como os segmentos de mercado onde elas atuam e, portanto, as pessoas devem saber trabalhar nestes contextos de mudanças e, preferencialmente – para o caso dos mais inteligentes -, saber se antecipar a estas mudanças.

Este conceito traz a ideia de que o grande novo papel do líder nas organizações é o de “Agente de Mudança”. O fato é que não temos na verdade um cenário concreto e definitivo de mercado, e sim um mercado que muda e inova constantemente. Portanto, definimos que o novo e grande desafio do líder dentro e fora das organizações, é conduzir as mudanças fazendo-se um filtro para poder aplicá-las dentro de seu objetivo atual.

### 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](http://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 à 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 manuseando tecnologias, fato que acrescenta a facilidade em conduzir novas tendências às empresas.

O foco desse trabalho é apresentar as geração X e Y. Porém, é interessante necessário deixar informações sobre a recente geração Z.

O artigo publicado na Veja, no site [www.veja.abril.com.br](http://www.veja.abril.com.br), “Características e perspectivas de uma juventude que conhece a internet desde a infância”, nos mostra um pouco do conceito de geração Z, nascidos em meados da década de 80.

A grande nuance dessa geração é zapear. Daí o Z. Em comum, essa juventude muda de um canal para outro na televisão. Vai da internet para o telefone, do telefone para o vídeo e retorna novamente à internet. Também troca de uma visão de mundo para outra, na vida. Garotas e garotos da Geração Z, em sua maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, chats, telefone celular. Por isso, são menos deslumbrados que os da Geração Y com chips e joysticks. Sua maneira de pensar foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou.

Vimos acima, que a geração Y e Z são muito próximas em questão da idade. Porém, a grande característica da geração Z é que já está completamente inserida no ambiente tecnológico.

### 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](http://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 imaginados. Jobs serve de referência como um líder que formava e comandava equipes de altíssima performance, 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 feminina e masculina. 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 bommers*. 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 bommers*. Porém, vemos que diferente de Bernardinho, Guimarães não preza somente a vontade de ganhar, preza também o pensamento á 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 precisa 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](http://www.exame.abril.com.br)) dia 12/02/2012, mostra um exemplo de uma empresa chamada “MissBela”, de dois jovens empreendedores, Lucas Mendes e Felipe Mansano, 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, Esses empresários têm 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, é uma quebra de paradigma já construído, dando início a um novo.

Esses processos de mudança trazem novos conceitos administrativos, porém, é necessário voltar um pouco no tempo, e relembrarmos os primeiros conceitos administrativos.

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

- *Científica: Taylor: “Apesar de os conceitos de Taylor serem, 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 a 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 Semler, 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.

O autor 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, vimos através de Taylor e Fayol, e posteriormente Ricardo Semler, 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; 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 Revoluções Industriais, 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. CONFLITOS DE GERAÇÕES DENTRO DAS EMPRESAS**

O principal recurso da empresa é o humano. O fato de as pessoas conviverem dentro das organizações, certamente causam conflitos. Neste trabalho, estamos realizando um estudo do perfil de um indivíduo da geração X e Y na posição de líder, e conseqüentemente, iremos analisar os conflitos entre esses indivíduos nesta posição.

Começando de casa, na educação que os pais aplicam em seus filhos, já existe certo conflito entre gerações. No artigo publicado em 27 de julho de 2013, no site [www.redeglobo.com](http://www.redeglobo.com), o psicoterapeuta Amauri Solon Ribeiro, explica da seguinte forma:

Os avanços na tecnologia, além dos novos hábitos e valores criam um verdadeiro abismo entre as gerações. Tenho uma neta de três anos que mexe no iPad e no iPhone com desenvoltura. Também tenho filhos de casamentos diferentes, e percebo a diferença de opiniões que eles têm.

Ou seja, coloca o psicoterapeuta, que existem três gerações familiares: pai, filhos, e Neto, onde cada um tem opiniões diferentes.

Fazendo uma analogia entre a relação familiar e a relação organizacional, podemos concluir que ambas tem características em comum que são condicionadas pelas pessoas, por exemplo: Momentos de crises, sendo financeiras ou emocionais; momentos de sucesso; momentos de imposição de opiniões, momentos de decisão. E como todos esses momentos são conduzidos pelas pessoas, podemos entender que várias pessoas com opiniões diferentes vivendo no mesmo momento, familiar ou organizacional, podem trazer inúmeros conflitos.

Outro artigo, do autor Vilella da Matta publicado em 01 de novembro de 2013 no site [www.sbcoachig.com](http://www.sbcoachig.com) (Sociedade Brasileira de Coaching), sem tratar do aspecto de liderança, aborda de maneira bem completa essa questão dos conflitos entre as gerações, e como lidar com elas, Veja abaixo o estudo completo de Vilella da Matta:

Conheça cada geração:

- Baby Boomers – Visão Geral: Nasceram no fim ou após a segunda guerra mundial e foram educados com muita disciplina e rigidez. Visão Profissional: Demonstram lealdade e compromisso com a empresa e valorizam a ascensão profissional.
- Geração X – Visão Geral: Presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários. Visão Profissional: Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. São independentes e empreendedores.
- Geração Y – Visão Geral: Nasceram em um período de prosperidade econômica e acompanharam a revolução tecnológica. Visão Profissional: Consideram o trabalho uma fonte de satisfação e de aprendizado e buscam equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

O autor define de certa forma, as características de cada geração. Sendo assim, podemos analisar de maneira mais assertiva quais são as diferenças que podem causar entre elas.

Continuando o artigo, temos em forma de tabela, um comparativo entre as gerações:

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Postura profissional</b>	Os profissionais dessa geração consideram o trabalho sua principal prioridade	São experientes e dedicados	Possuem elevada autoestima e são comprometidos com seus valores
<b>Posição na empresa</b>	Têm dificuldade de lidar com a perda de status e de poder	Temem ser demitidos ou perder espaço para a geração Y	Impulsivos, enfrentam sem medo posições de poder
<b>Foco no trabalho</b>	São competitivos e focam em resultados	São muito comprometidos com os objetivos da empresa	São fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira
<b>Relação com a liderança</b>	Acreditam que liderar é o mesmo que comandar e controlar	Costumam valorizar competências quando assumem a liderança	Com perfil "multitarefa", odeiam burocracia, controle e atividades rotineiras
<b>Qualidade de vida</b>	Não se preocupam muito com qualidade	Equilibram vida pessoal e profissional	Gostam de ter horários flexíveis e

	de vida		usar roupas informais
<b>Tecnologias</b>	Têm dificuldade com novidades tecnológicas	Aprenderam a lidar com a tecnologia na adolescência	Vivem em rede e são "nativos digitais"

Veja que as gerações têm ideias e valores diferentes, portanto, é necessário gerencia-las. Assim, o referido trabalho insere algumas dicas para gerenciar esses conflitos:

- Entenda os diferentes estilos de trabalho: Os indivíduos da geração baby Boomers não gostam de ser gerenciados em detalhes. Já os da geração Y preferem receber instruções específicas.
- Leve em conta os valores: A geração Baby Boomers tem espírito de equipe, a X prefere agir de forma isolada, e a Y valoriza equipes abertas e honestas.
- Incentive o diálogo: Pessoas da geração Baby Boomers podem não gostar da informalidade dos indivíduos da geração Y. Estes podem se incomodar se seus insights não forem valorizados.
- Valorize o melhor de cada geração: Quem faz parte da geração Baby Boomers pode ser um bom mentor. Já os profissionais da geração Y são úteis na hora de encontrar soluções criativas.
- Busque pontos em comum: As gerações X e Y valorizam a flexibilidade. As Baby Boomers e Y dão grande importância ao treinamento.
- Aprenda com os demais: Sabedoria é uma característica da geração Baby Boomers, a X aprecia a lealdade, e a Y está atenta às tendências do mercado.

Quando falamos em conflitos, não estamos falando de brigas, discussões, ou atritos. Estamos tratando de divergências de ideias, opiniões, ou padrões de comportamento. Nesse caso, essas divergências podem ser prejudiciais se não forem administradas. Porém, se forem filtradas e administradas da melhor forma, podem trazer avanços e benefícios para a organização.

Finalizando o artigo, o autor apresenta uma pesquisa da Amcham-Brasil, onde mostra que:

- 75% das empresas têm problemas de conflitos entre gerações;
- 39% planejam iniciativas para melhorar o relacionamento entre os profissionais;
- 70% ainda não conduzem ações para facilitar a interação entre as gerações;
- 28% já têm práticas que estimulam a convivência de indivíduos de gerações distintas;

- 42% acreditam que o maior desafio é integrar gestores da geração Y.

Partindo dessas informações, podemos desenvolver algumas situações (hipotéticas) dentro de alguma organização, com a finalidade exemplificar o conteúdo. Iremos trazer algumas situações complexas, e posteriormente quais seriam os possíveis conflitos, e logo, quais seriam os impactos positivos ou negativos.

1- Uma determinada fábrica tem três setores de produção: montagem, pintura, e embalagem. Cada encarregado dos respectivos setores deve seguir a ordem de produção que foi determinada pelo setor administrativo, portanto devem utilizar de computadores para realizar cálculos, mas também devem acompanhar de perto o trabalho de cada colaborador. O encarregado do setor de montagem se chama Carlos, e tem 64 anos. O encarregado do setor de pintura se chama Rodolfo, e tem 23 anos. E o encarregado do setor de embalagem se chama Paulo, e tem 37 anos. Rodolfo sugeriu que o setor administrativo implantasse tablets no lugar de computadores, para que assim consigam acompanhar o trabalho dos funcionários e também manusear a tecnologia. Porém, Carlos se recusou a utilizar essa nova tecnologia, pois disse que não iria conseguir utilizar.

Conflito: Essa tecnologia pode trazer modernidade para a empresa, além de adequá-la a um modelo de tecnologia atual. No entanto, Carlos não quer se adaptar dessa forma, pois já faz esse trabalho há muitos anos e sempre deu certo.

Se não houver uma condução correta, o projeto seria implantado e Carlos não iria permanecer na organização, ou não seria implantado, o que não iria trazer avanço tecnológico para a empresa, e iria desmotivar Rodolfo.

Em uma condução correta, iria haver uma adaptação de Carlos ao novo modelo tecnológico. Nesse caso, a empresa que deveria conduzir Carlos a se adaptar, através de treinamentos.

2- Uma empresa tem um determinado padrão de uniformes para a área de vendas, e outro padrão de uniforme para a área administrativa. O setor de vendas é liderado pelo Alberto, que tem 57 anos, e o setor administrativo é liderado pela Ana, que tem 30 anos. Apesar de existir um padrão de uniformes, diferentemente de Alberto, Ana deixa seus colaboradores irem trabalhar como quiserem. Porém,

Alberto não gosta nenhum pouco quando vê algum colaborador sem uniforme na empresa.

Conflito: Um colaborador segue a permissão de Ana, ao ir com sua roupa informal. Mas se choca com a opinião diferente do outro diretor, sendo assim, existe um conflito entre as opiniões dos Diretores.

Em uma condução incorreta, o colaborador vai seguir a permissão de Ana e Alberto vai atingir o colaborador com sua rigidez, sendo que nessa situação, poderia ocorrer vários choques quando os colaboradores se vestirem informalmente, ou eles iriam seguir o padrão formal para não haver desconfortos, sendo assim, a política de liderança de Ana será invalida.

Para conduzir corretamente, deveria ser estabelecido que o Alberto não possa interferir no modelo de liderança de Ana. Sendo que existe o padrão de cada um dos departamentos.

3- Joaquim tem 67 anos e é dono de uma pastelaria. Um de seus garçons se chama Beto, e tem 21 anos. Em um determinado dia, Beto sugeriu para Joaquim implantar um sistema de pedidos automático nas mesas, sendo que iria trazer mais rapidez e modernidade ao seu negócio. Porém, a sugestão de Beto não foi muito bem aceita por Joaquim.

Conflito: Beto tem noção de que o sistema iria trazer vários benefícios à pastelaria, pois manuseia tecnologia desde criança, já Joaquim, não confia nessas tecnologias atuais.

Em uma condução incorreta, Joaquim iria recusar o sistema, e Beto provavelmente iria se desmotivar para dar novas sugestões. Além disso, a empresa não teria avanços tecnológicos.

O ideal para se administrar essa situação, seria realizar um teste com o sistema, e se caso trouxesse resultado, Joaquim teria de se adaptar à nova tendência.

Vimos neste capítulo, que sempre haverá conflitos entre as gerações, pois cada uma delas tem seus valores e ideias. A questão não é evitar os conflitos, mas administrar de uma forma que estes sejam saudáveis para a organização.

#### **4.3. NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS MODELOS DE GESTÃO**

Este capítulo trata qual é a posição do líder ao quebrar e inserir 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 atendia uma demanda de mercado por um determinado modelo de consumo. 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 decidiu 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. CONSIDERAÇÕES 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.

E 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 em nenhuma das gerações, portanto, não é a idade do indivíduo que define a qualidade de seu modelo de gestão.

Seria pertinente, 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. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, CECÍLIA. **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 2014.

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

FERRAZ, EDUARDO. **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 2014.

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

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

MARQUES, JOSÉ ROBERTO. **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 2014.

MATTA, VILELLA. 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, DJALMA DE PINTO REBOUÇAS DE. **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 2014.

RIBEIRO, AMAURI SOLON. **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, RICARDO. **Virando a Própria Mesa: Uma história de sucesso empresarial**. Rio de Janeiro, Rocco, 2002.

STONER, JAMES. e FREEMAN, EEDUARDO. **Administração**. LTC (grupo GEN), 1995.

VELOSO, ELZA FÁTIMA ROSA. ; DUTRA, JOEL SOUZA ; NAKATA, LINA EIKO.  
**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_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). Acessado dia 12 de fevereiro de 2014.