

## CARACTERÍSTICAS DA LÍDERANÇA NA “GERAÇÃO Y”

José Gilberto Formanski<sup>1</sup>, Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha<sup>2</sup>

**Abstract.** *The generation of the new millennium, generation y, was born in a highly innovative environment and today is ahead of knowledge-intensive organizations. This article investigates the profile of competencies used by these entrepreneurs through a qualitative analysis, comparing the entrepreneurial characteristics defined by the literature with the distinctive signs of these entrepreneurs. The research suggests that the actions of this entrepreneur are more focused on planning and power, demonstrating in speech an imbalance in relation to the achievement question. We can observe that the characteristics profile of this generation, in some aspects, differ from generation x, antecedent generation. This divergence may cause some conflict in leadership styles in organizations that have a diversity of generations in the team.*

**Keywords:** *generation; leadership; entrepreneurial characteristics.*

**Resumo.** *A geração do novo milênio, geração y, nasceu em um ambiente altamente inovador e hoje está à frente de organizações intensivas em conhecimento. Este artigo investiga qual o perfil de competências utilizados por estes empreendedores através de uma análise qualitativa, comparando as características empreendedoras, definidas pela literatura, com os sinais distintivos destes empreendedores. A pesquisa sugere que as ações deste empreendedor estão mais voltadas para o planejamento e poder, demonstrando na fala um desequilíbrio em relação ao quesito realização. Podemos observar que o perfil de características desta geração, em alguns aspectos, divergem da geração x, geração antecedente. Esta divergência pode causar algum conflito nos estilos de liderança em organizações que tem uma diversidade de gerações na equipe.*

**Palavras-chave:** *geração y; liderança; características empreendedoras.*

---

<sup>1</sup> Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: formanski@gmail.com

<sup>2</sup> Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: cunha@egc.ufsc.br

## **1 INTRODUÇÃO**

A geração do novo milênio, geração y, nasceu em um ambiente altamente inovador e hoje está à frente de organizações intensivas em conhecimento. Na grande maioria são empresas ‘*start-ups*’ que tem na velocidade e tecnologia seu maior diferencial. A medida que se desenvolvem, surge nestas organizações, a necessidade de se organizar os processos e o empreendedor torna-se líder e é comum a inversão de faixa etária na relação líder – liderado, onde os novos líderes da geração y, mais novos, têm liderados da geração x, mais velhos.

Este artigo investiga qual o perfil de competências utilizados por estes empreendedores através de uma análise qualitativa, comparando as características empreendedoras, definidas pela literatura, com os sinais distintivos destes empreendedores. Pode-se observar que algumas características são contraditórias, em relação à geração anterior, geração x, por exemplo, de velocidade na tomada de decisão. A pesquisa sugere que as ações deste empreendedor estão mais voltadas para o planejamento e poder, demonstrando na fala um desequilíbrio em relação ao quesito realização.

## **2 GERAÇÃO Y – “OS JOVENS DO NOVO MILENIO”**

No início das classificações de gerações, cada geração tinha uma duração de 25 anos, porém hoje, especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos. Podemos verificar que as organizações possuem pessoas diferentes, com costumes diferentes, com idades diferentes, vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e gerenciando conflitos.

A geração que nasceu logo após a segunda guerra mundial foi definida como “baby boomer”, assim chamada devido ao grande número de bebês, filhos dos soldados que voltaram da guerra. São caracterizados por gostarem de um emprego fixo e estável, tem aversão a guerra e preferem paz e amor é a geração precursora da tecnologia, hoje a maioria está aposentado.

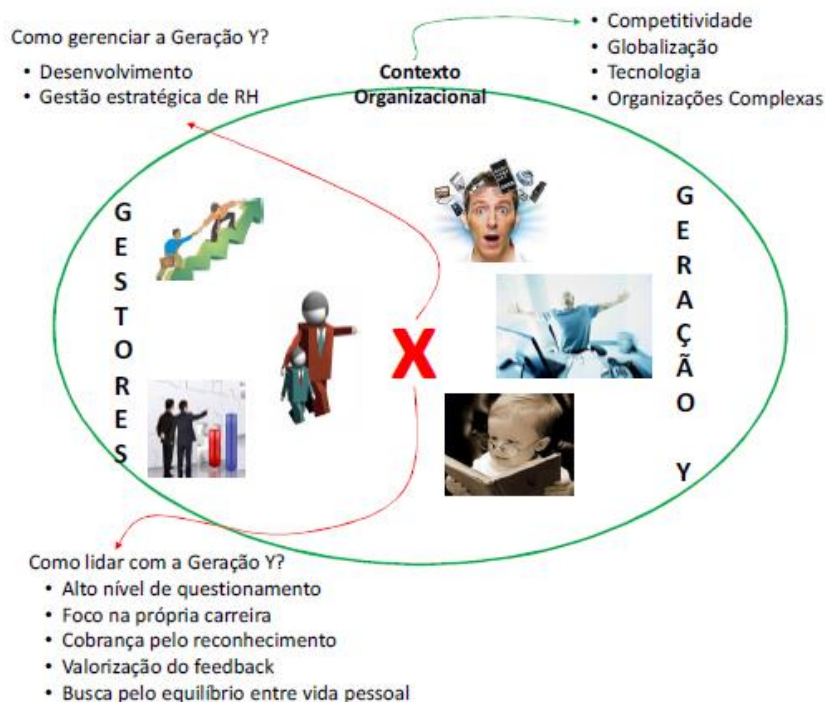
Surgindo em meados da década de 60 e indo até a década de 70, a geração x, no Brasil, vivenciou o fim da ditadura e as ‘*diretas já*’. São resistentes a tudo que é novo e tem insegurança em perder o emprego, preferem o equilíbrio e a tranquilidade.

A geração y nasceu na década de 80, por entrarem no mercado de trabalho por volta do ano 2000, são conhecidos como os jovens do novo milênio. Por terem crescido em um ambiente altamente inovador, apresentam características como a capacidade de fazer diversas

coisas ao mesmo tempo. Apresentam um querer constante de novas experiências, e estão sempre se movimentando (Wikipédia, 2014).

A organização intensiva em conhecimento geralmente tem líderes da geração y que às vezes tem dificuldade de relacionamento com subordinados da geração x, pois a maioria dos mais velhos não aceita, com naturalidade, um comando imposto por um mais novo, que por sua vez acham os mais velhos muito morosos nas decisões, alguns aspectos evidenciados na figura 1. Estão acostumados a participarem de comunidades na internet onde todos podem expor o que pensam e qualquer pessoa pode ser uma estrela (Dwyer, 2009).

Figura 1 - Contexto Organizacional



Fonte: Santos (2011, p.71)

Através de entrevistas com diferentes gerações ao longo de um período de dez anos, Tulgan (2004) descobriu que alguns aspectos da força de trabalho está mudando, como resultado de diferenças entre gerações. Ele descobriu que as relações de trabalho de longo prazo estão decrescendo, e que os funcionários preferem recompensas de curto prazo. Os funcionários se relacionam melhor com o supervisor, quando o supervisor passa mais tempo a compreensão funcionários, ou seja, funções de supervisão hoje requerem mais tempo e habilidade do que no passado para atender questões relacionadas com o empregado.

Com a introdução da geração Y no mercado de trabalho, alterou a cultura organizacional. Essas alterações podem resultar em tensões entre a geração x e geração y, porque a geração x é vista pelos líderes da geração y como resistente à mudança, ao contrário da geração y, que está disposta a alterar seus valores (Kunreuther, 2003).

Kidwell (2003) sugere a introdução da melhoria contínua da qualidade e programas que enfatizam os poderes de tomada de decisão, o que irá ajudar a lidar com as mudanças e as tensões que podem ocorrer como resultado da mudança organizacional. Embora a geração x possa resistir às mudanças propostas pelo programa de melhoria da qualidade, as organizações podem tomar medidas para reduzir a resistência, com: educação, comunicação, participação, negociação, cooperação e, eventualmente rescisão.

### 3 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Empreendedor, na visão de Schumpeter (1947) é aquele que, com os recursos disponíveis, cria novos negócios introduzindo no mercado produtos ou serviços que alteram a ordem econômica existente (Husadel; Lapolli e Medeiros, 2009). Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28), apresentam no Quadro 1 as características e os respectivos comportamentos empreendedores, que independem da região ou contexto em que o empreendedor está inserido.

Quadro 1: Características e Comportamentos do empreendedor

Área	Características	Comportamentos
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
		Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
		Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
		Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.
		Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo
		Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
		Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

	Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.
		Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.
		Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Planejamento	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
		Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
		Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
		Tem visão de longo prazo, clara e específica.
		Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e Monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos.	
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	
Poder	Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
		Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
		Age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
		Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
		Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28)

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de entender mais profundamente quais das características empreendedoras estavam mais presentes no empreendedor da “geração y” em uma empresa intensiva em conhecimento, adotou-se uma abordagem qualitativa onde foi utilizado a entrevista semiestruturada, por meio de roteiro de perguntas onde foi permitido ao entrevistado relatar livremente suas ideias e experiências. A entrevista foi analisada em profundidade através da técnica de análise do conteúdo (Bardin, 1977).

Quanto às características empreendedoras, a análise teve como parâmetro àquelas adotadas por Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28): Estabelecimento de metas, Planejamento e Monitoramento sistemático, Persistência, Comprometimento, Busca de informações, Busca de oportunidades e iniciativa, Exigência de qualidade e eficiência, Correr riscos calculados, Persuasão e rede de contatos, Independência e autoconfiança.

A empresa escolhida como objeto de análise desta pesquisa, pertence ao ramo de informática e atua no segmento de softwares para gestão empresarial. A empresa está localizada na região sul do estado de Santa Catarina, estando atuando no mercado há 10 anos. Possui um quadro de aproximadamente 50 funcionários e atua no mercado sul e sudeste brasileiro, com algumas aplicações em outros estados. Tem seu projeto de expansão através de franquias, tendo uma franquia no estado de São Paulo e outras em desenvolvimento nos estados de SC, RS, PR e RJ.

A empresa possui um sistema de gestão em rede, ou seja, mais distribuído do que centralizado. A gestão se dá por meio de processos que na maioria estão automatizados pelos softwares desenvolvidos e comercializados pela própria empresa. A empresa possui apenas um líder gerencial, os outros são os donos dos processos, sendo este o líder escolhido para a pesquisa.

Este líder possui 33 anos e é formado em análise de sistemas com MBA em gestão empresarial. Nasceu em Criciúma e iniciou sua atividade profissional em uma empresa de software concorrente.

Em relação à **busca de oportunidades e iniciativa** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Acredito que o que me fez chegar a ser um empreendedor foi perceber uma necessidade latente no mercado de software aliada com uma prestação de serviços focada em gestão empresarial, e também a possibilidade de montar um negócio diferente, divertido, sem toda a burocracia que existia nas empresas que eu já tinha trabalhado, queria fazer um ambiente (empresa) diferente e feliz ... Como meu empreendedorismo não me deixa ficar acomodado, em 2007 fundei um restaurante juntamente com um primo (amigão).

Em relação a **correr riscos calculados** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Como meu empreendedorismo não me deixa ficar acomodado, em 2007 fundei um restaurante juntamente com um primo (amigão) ... Um papo que me marcou muito foi com o empresário .... ele parou na hora a conversa e falou .... venda seu carro, venda sua casa e invista todo o seu dinheiro neste negócio .... fiquei de queixo caído, mas percebi que aquilo me tocou lá no fundo ... Conviver também com diversos colaboradores que trabalham para você, e recebem salários no final de cada mês, isso ao mesmo tempo em que geram preocupações se conseguiremos pagar em dia os salários, os encargos...

Quando chega o 13º então é um desespero ainda maior, mas graças ao planejamento sempre conseguimos pagar tudo em dia ... meus patrões não me deram a oportunidade de aplicar este plano em sua empresa, fui obrigado a montar a minha.

Em relação à **exigência de qualidade** e eficiência o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Desde criança vi minha mãe de certa forma ser uma empreendedora, pois fazia trabalhos artesanais para comercializar com os parentes e vizinhos, muito bonitos por sinal ... mas tinham a habilidade, ou inteligência emocional para atrair para perto deles os melhores profissionais do mercado.

Em relação à **persistência** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Como meu empreendedorismo não me deixa ficar acomodado, em 2007 fundei um restaurante juntamente com um primo (amigão) ... Enfim, é um estilo de pessoa que não consegue ficar sentado atrás de uma cadeira esperando a coisa acontecer, eles possuem motivação elevada e com isso aceleram o passo ... A coisa que mais admiro em qualquer empreendedor é a coragem e velocidade na tomada de decisões, eles são pessoas ímpares que possuem uma visão muito aguçada dos negócios e isso permite que eles sejam rápidos tanto para decidir, quanto para voltar atrás em uma decisão.

Em relação ao **comprometimento** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Hoje com 33 anos, sou casado... e tenho 2 lindos filhos, a ...de 7 anos, e ... com 3 aninhos ... minha formação foi na faculdade ... em análise de sistemas, e também fiz um MBA pela ... em Gestão Empresarial ... hoje a ... está com praticamente 10 anos de vida e com muito trabalho, dedicação e perseverança estamos conseguindo alcançar e viver tudo o que planejamos, mesmo enfrentando no caminho diversas dificuldades ... ajudar meu primo a melhorar de vida ... um empreendedor ele é apaixonado pelo seus produtos e serviços, ele vive dia e noite pensando em como vender melhor ... uma satisfação enorme de saber que hoje existem mais de 60 pessoas trabalhando junto conosco ... construindo famílias, construindo casas, comprando ou trocando de carro, isso ... recompensa todos os esforços, ver o sorriso no rosto deles não tem preço ... a partir destes pensamentos foi que o caminho começou a ser trilhado, pois meus patrões não



me deram a oportunidade de aplicar este plano em sua empresa, fui obrigado a montar a minha.

Em relação à **busca de informações** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Minha formação foi na faculdade ... em análise de sistemas, e também fiz um MBA pela ... em Gestão Empresarial ... diversos cursos auxiliares nas áreas de finanças, estoques, contabilidade, compras, vendas, gestão do conhecimento, inteligência emocional, liderança ... fui pesquisar e alguns consegui até entrevistar os seguintes empreendedores: ....., dentre outros ... praticamente ouvir as histórias destas pessoas, e também conselhos, ter a oportunidade de ler os seus livros, falar com as pessoas que trabalham para eles ... muitos destes que conversei nem estudos tiveram, mas tinham a habilidade, ou inteligência emocional para atrair para perto deles os melhores profissionais do mercado ... Como ele está sempre pensando em tudo relacionado a negócios, ele tem uma facilidade grande de perceber oportunidades, praticamente para cada canto das ruas que ele olha ele veja um terreno que poderia ser uma nova sede, ou uma nova filial ... ele pode aumentar o seu 'network' ou visualizar novas oportunidades de negócios ... gostam de visitar clientes, fornecedores, colaboradores, palestras, treinamentos, cursos, etc. Percebem que através do 'happy hour' os relacionamentos se estreitam e tendem a fluírem muito melhor nas negociações grandes e pequenas do dia a dia ... resolvi enviar um e-mail para ele pedindo para ele me receber para que pudéssemos trocar umas ideias sobre negócios ... falei que queria ouvir os conselhos de uma pessoa com mais experiência em negócios, do porquê meu negócio não ia pra frente se meu produto era ótimo ... Sempre vai haver mais de uma resposta certa para as mesmas coisas.

Em relação ao **estabelecimento de metas** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Meu propósito de vida é Viver naturalmente feliz, e na medida do possível proporcionar isso para a maioria das pessoas ... Minha meta é manter a minha família eternamente e feliz, e educar meus filhos para que sejam cidadãos de bem e facilitar as coisas para eles alcançarem seus sonhos sejam eles qual for ... O desafio da ema era e ainda é implementar um estilo de gestão diferente, fazendo uma empresa para seres humanos e não máquinas ... além é claro de fazer softwares inovadores e que o mercado estava



carente ... Ajudar meu primo a melhorar de vida ... logo eu teria a oportunidade de exercer uma função estratégica e definir o planejamento e monitorá-lo de longe ... Trabalhar com colaboradores sem formação, este pra mim seria um fator fundamental, ... nosso 'turn-over' é praticamente zero, coisa inédita para o ramo de restaurantes ... Ter uma fonte de renda extra ... atualmente estou muito satisfeito com o valor que retiro da empresa mensalmente e na divisão de resultados ... Quando Eu decidi entrar fundar minha própria empresa, resolvi estudar a vida de empreendedores de sucesso de nossa região.

Em relação ao **planejamento e monitoramento sistemático** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Hoje a ... está com praticamente 10 anos de vida e com muito trabalho, dedicação e perseverança estamos conseguindo alcançar e viver tudo o que planejamos, mesmo enfrentando no caminho diversas dificuldades ... oportunidade de exercer uma função estratégica e definir o planejamento e monitorá-lo de longe ... Então, estou muito feliz na minha vida, pois praticamente todos os objetivos que tracei para ela estou conseguindo alcançá-los, e de forma sustentável, item este que é fundamental para satisfazer meus valores pessoais que meus pais me ensinaram e quero carregar comigo para o resto da vida ... estou feliz e cumprindo ao máximo o planejamento estratégico ... Conviver também com diversos colaboradores que trabalham para você, e recebem salários no final de cada mês, isso ao mesmo tempo em que geram preocupações se conseguiremos pagar em dia os salários, os encargos... Quando chega o 13° então é um desespero ainda maior, mas graças ao planejamento sempre conseguimos pagar tudo em dia.

Em relação à **persuasão e rede de contatos** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Fundei um restaurante juntamente com um primo (amigão) ... resolvi estudar a vida de empreendedores de sucesso de nossa região e fui pesquisar e alguns eu consegui até entrevistar os seguintes empreendedores ... dentre outros...Um papo que me marcou muito foi com o empresário ... quando fundei a ... resolvi enviar um e-mail para ele pedindo para ele me receber para que pudéssemos trocar umas ideias sobre negócios.

Em relação à **independência e autoconfiança** o empreendedor apresentou na sua fala os seguintes comportamentos:

Ajudar meu primo a melhorar de vida, permitindo que ele gerenciasse uma empresa mesmo sem ter estudos e formação para executar tal função, logo eu teria a oportunidade de exercer uma função estratégica e definir o planejamento e monitorá-lo de longe ... Quando Eu decidi entrar fundar minha própria empresa, resolvi estudar a vida ... quando fundei a ... resolvi enviar um e-mail para ele pedindo para ele me receber para que pudéssemos trocar umas ideias sobre negócios ... Uma experiência que considero das mais importantes é ser “patrão”, que a responsabilidade aumenta muito em relação quando eu era um colaborador ... meus patrões não me deram a oportunidade de aplicar este plano em sua empresa, fui obrigado a montar a minha.

Quadro 2: Resumo das Características encontradas na fala do empreendedor

Área	Média auto avaliação	Características	Auto avaliação	Número de ocorrências na fala
Realização	8,4	Busca de oportunidades e iniciativa	8,3	2
		Correr riscos calculados	7,6	4
		Exigência de qualidade e eficiência	9	2
		Persistência	8,3	3
		Comprometimento	8,6	7
Planejamento	7,8	Busca de informações	7,3	11
		Estabelecimento de metas	8,3	7
		Planejamento e Monitoramento sistemático	8	5
Poder	8,6	Persuasão e rede de contatos	9	3
		Independência e autoconfiança	8,3	5

Fonte: o Autor

## 5 CONCLUSÃO

A geração do novo milênio, geração y, nasceu em um ambiente altamente inovador e hoje está à frente de organizações intensivas em conhecimento.

Este artigo investigou qual o perfil de competências, utilizados por estes empreendedores, através de uma análise qualitativa, comparando as características empreendedoras, definidas pela literatura, com os sinais distintivos destes empreendedores.

Podemos observar que o perfil de características, desta geração, em alguns aspectos diverge da geração x, geração antecedente. Esta divergência pode causar algum conflito nos estilos de liderança em organizações que tem uma diversidade de gerações na equipe.

No quadro 2, apesar da auto avaliação estar com índices equilibrados entre os três quesitos do perfil empreendedor, ou seja, realização, planejamento e poder, podemos verificar que na fala do empreendedor ele cita mais ações no quesito planejamento e poder, desequilibrando assim com o quesito realização.

As características de velocidade e multitarefa dos empreendedores da geração y, mostra neste caso, uma superficialidade na realização, necessitando-se uma investigação para se verificar se esta é a causa dos conflitos com a geração x, mais morosa nas decisões, porém com possibilidade de se aprofundar na realização.

É aconselhado um estudo, dentro da organização, baseado no levantamento do perfil de características empreendedoras dos integrantes das equipes, para que seja feito um reconhecimento pelo líder, destas diferenças individuais, no modo de agir, evitando assim conflito entre gerações de maneira a criar uma equipe com a diversidade de características necessária a atender a demanda de gestão de uma empresa intensiva em conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.*
- Dwyer, R.J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 3 Iss 2 pp. 101 – 110.
- Husadel, A.E., Lapolli, E.M., Medeiros, C.R.O. (2009). *Do Mar ao Mundo Corporativo: As Características Empreendedoras da Família Schurmann. XII SEMEAD Empreendedorismo e Inovação FEA/USP.*
- Kunreuther, F.(2003). The changing of the guard: what generational differences tell us about social-change organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32 No. 3, pp. 450-7.
- Kidwell, R.E. Jr. (2003). Helping older workers cope with continuous quality improvement, *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 10, pp. 890-905.
- Rosa, S.B.; Lapolli, E.M. (2010). Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: Lapolli, E.M.; Franzoni, A.M.B.; Souza, V.A.B. (Orgs). *Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion. 224 p.*

- Santos, L.S.A. (2011). Geração Y nas Organizações Complexas: Um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação de Mestrado – USP.
- Schumpeter (1947, November). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2): 149-59.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment Relations Today*, Vol. 30 No. 4, pp. 23-31.
- Wikipédia, 2014. Recuperado em Agosto de 2017 de [https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o\\_Y](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Y).