

# ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Tatiane Atanásio dos Santos Bernardy<sup>1</sup>

Anemari Socreppa<sup>2</sup>

Everaldo da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem por intuito apresentar os resultados obtidos de uma pesquisa de campo. A qual apresenta um caráter qualitativo, aplicada nos coordenadores de cursos de modalidade presencial, em uma Instituição de Educação Superior (IES) denominada Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), localizada no município de Caçador/SC. A pesquisa realizou-se na detecção de gerações e estilos de liderança correspondentes dos pesquisados na organização de Educação. Essa pesquisa contou com o uso de questionário para geração e tabulação de dados. O artigo também contém um referencial teórico que dá suporte às inferências dos resultados obtidos da pesquisa. As informações constituintes das seções que fundamentam essa pesquisa se remetem ao conceito de liderança e seus estilos, as convergências entre os estilos de liderança nas Gerações X e Y, conceito e caracterização de IES e apresentação da metodologia seguida da pesquisa e seus resultados almejados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilos de liderança. Geração X e Y. Instituição de Educação Superior.

**ABSTRACT:** The present article aims to present the results obtained from a field research. This is a qualitative one, applied in the coordinators of face-to-face courses, at a Higher Education Institution (IES) called the Alto Vale do Rio do Peixe University (UNIARP), located in the municipality of Caçador / SC. The research was carried out in the detection of generations and corresponding leadership styles of the researched ones in the organization of Education. This research had the use of a questionnaire for data generation and tabulation. The article also contains a theoretical framework that supports the inferences of the results obtained from the research. The information constituting the sections that underlie this research refers to the concept of leadership and its styles, the convergences between leadership styles in Generations X and Y, concept and characterization of HEI, and presentation of the methodology followed by the research and its intended results.

---

<sup>1</sup>Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em 2001. Possui especialização em Ciências Contábeis pela Universidade do Contestado (UNC) em 2004, Gestão de Pessoas pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) em 2013 e em Recursos Humanos pela UNIARP em 2014. Professora da UNIARP, Santa Catarina. E-mail: tatisbernardy@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Titular da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. Técnica Judiciária Auxiliar do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Possui graduação em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Videira. Mestranda do Mestrado Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador/SC.

<sup>3</sup> Cientista Social. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política (UFSC). Professor e Pesquisador Programa do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP e no Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. E-mail: prof.evesilva@gmail.com

**KEYWORDS:** Leadership styles. Generation X and Y. institution of higher education.

## **INTRODUÇÃO**

Neste artigo, apontaram-se os estilos de liderança aos quais os coordenadores da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) pertencem e suas respectivas gerações, as quais auxiliam no entendimento desse perfil. Analisar o comportamento desses profissionais também auxilia na definição da forma de liderança presente em cada um deles. Dentre isso, o presente artigo conta ainda com uma estrutura teórica que fundamenta os resultados obtidos na pesquisa realizada. O conceito e caracterização dos fatores que estão inseridos na pesquisa são relevantes, para que se entenda o conteúdo, teorias e sua aplicabilidade, que na verdade corresponde ao comportamento dos pesquisados. Promover o conhecimento é fonte enriquecedora para qualquer pesquisador, principalmente quando o assunto é vivenciado por ele. Isso amplia ainda mais o conhecimento e compreensão dos fatores ocorrentes. A liderança está presente em todas as pessoas, porém se destaca em algumas pessoas; em outras, não. Isso varia de acordo com a personalidade de cada indivíduo.

É possível desenvolver a habilidade de ser líder, mas é importante que se tenha força de vontade para que isso aconteça com sucesso. O ato de liderar torna-se fundamental na atualidade, pois as organizações precisam ser conduzidas por gestores que tenham um norte menos errôneo possível, a fim de trabalhar em conjunto com os demais colaboradores para atingirem os objetivos almejados pela empresa. Ainda vale mencionar que os modelos de líderes são variados, cada um com suas particularidades, tudo isso permite que as hierarquias das organizações sejam ecléticas a ponto de se complementarem. Para a realização deste estudo foi necessário buscar informações por meio de pesquisa bibliográfica e a abordagem teve natureza qualitativa seguida pela aplicação de um questionário estruturado junto aos coordenadores de curso da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). O objetivo principal do artigo foi a identificação dos estilos de liderança nos pesquisados para compreender muitas atitudes tomadas por eles, fazendo uso do referencial dessa pesquisa para distinção dessas variações.

## LIDERANÇA NO MUNDO DO TRABALHO

É na prática diária, com experiência, que se adquire essa habilidade de conduzir as situações da melhor maneira possível. A liderança é presente nas vidas das pessoas em geral. Liderar é uma ação diária praticada por inúmeras pessoas, sendo que essas, muitas vezes nem percebem que estão liderando. Essa prática acontece na rotina familiar, trabalhista, pessoal, enfim, em tudo que é necessário ter alguma condução por alguém que possa orientar o melhor caminho de se fazer algo, o indivíduo que age assim pratica a ação de liderar. Vries (1997, p.26) afirma que para ser líder deve-se ser perceptível às tendências do ambiente organizacional. Assim como estar em sintonia com as mais diversas informações, alcançando um enquadramento de suas percepções com a direção em que trilham as forças ambientais. É importante ressaltar que o líder deve sempre estar aberto às sugestões de sua equipe de trabalho, ele é o mediador dos acontecimentos e precisa saber filtrar aquilo que realmente é necessário e trará bons resultados ao andamento das atividades de sua equipe.

O líder tem como característica primordial a sua flexibilidade de comunicação e aceitação das situações desde que ele visualize coerência nisso. A imposição é algo que não está inclusa na personalidade do líder, pois a sua função é de mediador das atividades de seu grupo, assim como ele precisa ser o exemplo positivo a sua equipe, para que transmita aos seus colaboradores entusiasmo, motivação e outros elementos que ele pode estar desenvolvendo em cada integrante de seu grupo. Nesse contexto, Marques (2014) apresenta algumas dicas de atitudes que não se devem fazer presentes nos líderes que desejam ter sucesso:

- Serem ásperos: a comunicação deve ser cautelosa, tranquila e com muita educação;
- Não ouvir: é fundamental que ele seja pronto para ouvir os posicionamentos e ideias de seus colaboradores;
- Não atender ao pedido de seu colaborador: atender seus anseios e necessidades é importante para que se apresente o reflexo de autoestima no colaborador;
- Não cumprir prazos: desestimula o colaborador, portanto é necessário que o líder tenha um planejamento em suas atividades;

- Não cumprir o que promete: também é um aspecto negativo. Não se deve prometer o que não se pode cumprir, não deve dar falsas expectativas;
- Não dar *feedback*: é interessante que o colaborador tenha conhecimento de como está o seu rendimento profissional para que possa dar continuidade, ou melhorar se for o caso.

Sendo assim, fica claro que para liderar com qualidade não é necessário interpretar um ser rude e, sim, alguém flexível que contorne as situações, mediando cada atitude, sem deixar de planejar para que sempre mantenha tudo bem organizando, pois, os seus atos serão refletidos em sua equipe de trabalho. Ainda vale mencionar o posicionamento de Araújo (2012, p.309) quanto às características do líder, ele “compreende antecedentes, conhecimento, valores e experiências”. Quando se fala em liderança, algumas palavras-chave vêm em mente como: administrador, organização e dirigir. Esses termos estão interligados para que a ação de liderar aconteça. Para a administração, a liderança está mais voltada às empresas/organizações, grande parte dessas apresentam lucratividade financeira, porém os caminhos são os mesmos, talvez mude o resultado final, mas o meio como tudo deve acontecer coincide. É importante mencionar esse aspecto, porque liderar é dirigir pessoas, ser persuasivo, dentro de suas limitações com um propósito final. O estudo das lideranças se relacionam com o comportamento das pessoas, pois cada atitude de um líder é condizente com as suas conclusões, percepções de seus colaboradores. Vários fatores estão conectados quando se diz respeito à ação de um líder. Dentre essas, a motivação tem primórdio em cada ação realizada do líder, isso reflete nitidamente nos seus colaboradores seja de forma positiva ou negativa.

Para conceituar motivação, Weiss (1991, p.10) apresenta a criação de um ambiente em que as pessoas, que nele se encontram, se sintam à vontade, principalmente com a presença do líder, e que se sintam confiantes quanto à satisfação de suas necessidades, sem deixar de cooperarem em grupo. O autor ainda relata que a motivação é sinônimo de energia e impulso para as pessoas alcançarem seus objetivos em conjunto. É como criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório para quem o compõe. Outro fator relacionado ao ato de liderar diz respeito à comunicação que se atrela ao relacionamento interpessoal. O processo comunicativo eficaz é uma atividade importante a ser realizada na equipe de trabalho e caso essa não ocorra com integridade precisa ser desenvolvida, pois ela pode interferir nos resultados finais. Dialogar, ser claro, não guardar para si nenhuma

informação, sendo que essa pode ser de conhecimento de todos os integrantes da equipe é primordial. (MARINHO, 2011)

E, por último, aborda-se o trabalho em equipe com espírito colaborativo, a fim de se realizar as atividades com o intuito de atingir a um objetivo só. Nisso, agregam-se valores desenvolvidos por esses colaboradores. Isso resulta na produtividade do trabalho, mesmo se possuir uma equipe eclética, um integrante não pode ser igual ao outro, pois o objetivo de se trabalhar em grupo é justamente essa, cada um completa o outro. Dessa forma, fica evidente que as pessoas que constituem uma equipe em uma organização, seja ela de ramo industrial ou educacional, cada uma apresenta, traz consigo os seus valores, tradições, conhecimento e conceitos que devem ser respeitados. Por isso, é fundamental que o líder tenha essa visão e esteja flexível quanto à aceitação dessas condições, sabendo, muitas vezes, que a sua equipe será eclética, mas que cada integrante complementa a ausência de uma característica do outro e, assim, sucessivamente até que o grupo se molde integralmente.

## **ESTILOS DE LIDERANÇA**

Existem vários estilos de liderança em uma organização, cada qual com sua particularidade. O primeiro momento foi uma introdução sobre o líder, que agora se aprofundará com suas divisões.

Dentre os estilos existentes, apresentar-se-ão cinco variáveis. O primeiro estilo de líder é o autoritário. O líder autoritário apresenta ainda algumas características de “chefe” aquele que ordena os seus subordinados. No autoritário, funciona parcialmente dessa forma. Esse líder controla as atividades, seguidas do rendimento de seus trabalhadores de perto, pensando apenas nos resultados da produção de seus subordinados e não com o aspecto humano de seus colaboradores. Assim como o líder autoritário é quem delega as atividades, impondo essas de maneira inflexível aos colaboradores. (FACHADA apud ALCALDE et al., 2003, p.09)

Para tanto, percebe-se nesse líder autoritário uma característica de prepotente. Nos setores de algumas organizações, é possível encontrar esse líder. Sabe-se que, atualmente, grande parte dos colaboradores não corresponde a esse tipo de líder, justamente pelo fato de que os seus respectivos colaboradores são pertencentes a uma geração a qual não se limita e, sim, é explanatória de seu campo de atuação, seja ele pessoal ou profissional. Sendo assim, é muito provável que o líder autoritário não consiga permanecer com a sua

equipe de trabalho sem que haja muita rotatividade, pela sua simples maneira de ser, agir e pensar que difere de seus colaboradores. O segundo estilo de liderança é o democrático e designa-se como contrário do autoritário. O líder democrático é flexível e não se difere de seus colaboradores, age como mediador da situação apenas porque os decisores, agentes das atividades e tomadores de grandes decisões são, sim, os seus colaboradores. Esse líder estimula o trabalho em equipe, preocupa-se integralmente com a motivação de seus subordinados, procurando atender às expectativas deles tanto quanto pessoa como profissional da organização. O democrático está sempre buscando algo melhor para que sua equipe se destaque em todos os aspectos. A equipe desse líder, o utiliza como fonte de consulta e opinião para desenvolver tais situações com o intuito de melhorar em suas atividades. (METIDIARI, 2011)

O líder democrático proporciona integridade entre os seus subordinados, fazendo com que todos caminhem juntos para almejem os objetivos em comum. Em suma, os liderados participam na íntegra dos processos decisórios. Percebe-se a presença desse líder em muitas organizações. A atuação desse profissional requer melhores condições no rendimento e saúde física e mental de seus subordinados. É uma atitude muito interessante e, de certa forma, condizente, pois quem produz também tem seus valores e em determinados momentos tem uma visão muito mais coerente da situação, sendo assim torna-se fundamental a participação do líder e sua colaboração nas tomadas de decisões. O terceiro líder que se apresenta é o *laissez-faire*. Antes de caracterizá-lo é importante que se tenha conhecimento do conceito dessa nomenclatura de origem francesa. *Laissez-faire* é o mesmo que deixar andar, sendo usada para caracterizar o líder que permite que os seus subordinados caminhem sozinhos. Para esse modelo de líder então, é nítido que a sua equipe de trabalho decide, toma as decisões sem a presença do líder. O grupo de trabalho age por si só e consulta o líder apenas quando realmente sente necessidade. Porém, é importante que a equipe tenha senso de coerência no processo de tomada das decisões para que nada aconteça por impulso, até porque não existe a presença de um mediador na situação. Em suma, o grupo age por livre e espontânea vontade (JESUS, 2013).

Os componentes do grupo pertencente ao líder *laissez-faire*, precisam ser pessoas que possuem experiências profissionais enriquecedoras para as ações não gerarem resultados negativos, assim o próprio gestor não perde o controle da situação. Na atual situação, é possível afirmar que a presença desse líder em determinadas organizações não é de sucesso, pois geralmente não existe controle da situação, até porque os integrantes do

grupo não fazem o bom uso da liberdade de expressão e ação, fazendo com que se caminhe para o caminho do insucesso. Em confirmação disso, mostra-se a seguir um Gráfico 1 que torna mais visível e verídica a informação apresentada desse líder.

**Gráfico 1 – Modelo de liderança com melhor resultado nas organizações**



Fonte: (SANTOS, 2012).

As informações apresentadas no Gráfico 1 dizem respeito a uma pesquisa realizada por Santos (2012) com 750 estudantes de um curso de Gestão de Recursos Humanos das Faculdades Sociedade Paranaense de Ensino e Informática (SPEI). Subentende-se que de acordo com a porcentagem apresentada, o *laissez-faire* não é o melhor estilo de liderança presente em uma organização, no que concerne quanto aos resultados que os integrantes dessa equipe apresentam. O outro estilo de líder que ainda pode ser apresentado é o carismático. Ele apresenta as suas particularidades. Esse líder ele age superficialmente, ou seja, os seus liderados acreditam que ele tem potencial extremo. O líder carismático apresenta grande responsabilidade para si mesmo. É autoconfiante e transmite isso aos colaboradores (JESUS, 2013). É relevante citar que esse estilo de liderança se torna arriscado para a organização, pois como tudo gira em torno dele, caso ele venha a se desligar da empresa atuante, as informações ficarão ausentes também. E, por último, tem-se o líder populista. Muito comum também nas atuais organizações. Esse líder é promissor em tudo que salienta aos seus subordinados. Ele age emocionalmente sobre as “vítimas”. Isso porque estabelece vínculos íntimos com as pessoas. As promessas são constantes nesses líderes. Esse comportamento vem de encontro com parte de sua incompetência profissional ou pode ser também de deixar a desejar com a sua função.

É comum, esse tipo de líder nas organizações. Assim como é frequente os colaboradores que se iludem com esse tipo de líder, todavia, muitas vezes, os colaboradores permanecem pelo fato de apresentarem necessidade de seu emprego e não terem condições profissionais que possam competir no mercado de trabalho para deixarem esse líder. Portanto, tendo por base as afirmações descritas, anteriormente, pode-se afirmar que o ambiente de trabalho está tomado conta por diversos tipos de líderes, classificam-se como ecléticos e refletem essas características em sua equipe de trabalho. É importante ter conhecimento dessas diversidades até para que se saiba agir diante de determinadas situações.

## **SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS**

Existe um conceito coerente de líder apresentado por Rice (1970, p.39) que pode ser considerado como base para melhor entendimento do que se aborda nesse artigo. Rice (1970) afirma que um líder precisa ter potencial para que seus subordinados o sigam, provocar inspiração em seus colaboradores a ponto de tomar decisões por eles, bem como sem a colaboração direta deles, de comunicar as decisões de outrem. A ação do líder não deve ser beneficente apenas à tarefa, mas que ele ganhe a confiança de seus subordinados na realização das tarefas. Assim, explana-se que esse seria o ideal de um líder de uma organização, seja ela de ramos industrial, comercial ou educacional com ou sem fins lucrativos. Todavia, percebe-se que existem os mais variados tipos de liderança, e cada qual com sua rotina de trabalho, seguida de valores e culturas. Dentro de cada variação de liderança existente, essas apresentam as suas semelhanças e diferenças quanto a essa maneira de conduzir a gestão. Conforme This (2012), isso é resultado do “líder apresentar traços físicos, intelectuais, sociais e profissionais que o diferenciam e o conduzem à liderança [...]”. É de conhecimento de todos, conforme já mencionado nesse artigo, que o líder autocrático possui seu foco na produção, tendo então sua liderança centralizada, justamente pelo fato de que para esse líder o que importa é a atividade física e não intelectual de seus colaboradores. Criando, de certa forma, uma desvalorização dos demais colaboradores da organização que não recebem estímulos, cumprindo apenas com as solicitações impostas pelo seu líder, deixando a desejar até no aspecto qualidade do serviço, o objetivo é a produção em massa (THIS, 2012).

Essa maneira de liderar provoca desestímulo ao colaborador por esse subordinado, devido ao fato desse trabalhador, que só faz uso de sua habilidade física, não poder expressar sua opinião, saberes, contribuir com o que possui de experiência intelectual. Diferentemente do que acontece no líder de característica autocrático, o democrático atua fortemente na reação humana de seus subordinados, como ele nunca toma as decisões individualmente, abre espaço na íntegra para a sua equipe colaborar com suas opiniões, conceitos, ideias, declarações. Enfim, o componente da equipe desse líder também está a parte do rendimento e processo das atividades correspondentes ao setor. Em suma, além de seus colaboradores exercerem a sua função física, colaboram nas ideias também. Isso permite que se sintam úteis, inseridos no processo. Trata-se de uma valorização, abertura de possibilidades, todavia perde-se em parte o foco do trabalho, no que se remete ao atingimento dos objetivos com alto grau de rendimento no trabalho, porém o clima de trabalho na equipe desse líder é positivo.

O líder *laissez-faire* não é imperativo, ele oportuniza seus subordinados que apresentam maturidade suficiente para tomarem decisões, a agirem por si só, sem sua presença contínua. A equipe decide e age, porém, é fundamental que em momentos de visualização de tal situação errônea, o líder contribua com o seu posicionamento, intervindo nas situações necessárias. Esse seria um ponto negativo do líder *laissez-faire*, pelo fato de ele oportunizar abertura de posicionamento dos colaboradores e se ausentar das decisões. Em uma liderança carismática, o fato interessante que ocorre é que os colaboradores têm a sua fonte de inspiração, ou seja, o seu superior é alguém que os motiva, impulsiona para que realizem as suas atividades com eficácia e eficiência, porém, muitas vezes, esse líder é possuidor de grande conhecimento e caso o seu desligamento na organização venha a se concretizar, sem dúvidas, o seu conhecimento profissional será faltoso para a organização, podendo levar a um desequilíbrio de rendimento e condução do cargo ao próximo que o venha a substituir.

E quanto ao líder populista, as suas expectativas são falsas porque por algum momento ele consegue alimentar em seu colaborador as suas ideias, mais condizente com ideais, porém em um determinado momento, o empregado visualiza a não concretização das promessas feitas. O dom desse líder é a subordinação por meio de falsas palavras, ações que não acontecem. Portanto, observa-se que não existe uma melhor ou pior liderança. Mas sim, variações, aspectos positivos que se apresentam em alguns modelos e se ausentam em outros. Até pode existir uma predominância, entretanto mesmo assim

ainda varia de acordo com aspectos regionais, culturais, enfim, tudo o que pode provocar alteração no comportamento humano, afinal o meio é quem o determina.

## **CONVERGÊNCIAS ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA APLICADOS PELA GERAÇÃO X E Y**

No que tange às gerações, inicia-se com uma abordagem fundamentando o conceito e caracterização dessas. É importante essa base para que se tenha entendimento íntegro de funcionamento do comportamento humano (NONATO, 2014). Cada geração apresenta as suas particularidades e é possível detectá-las no ser humano através de seu comportamento pessoal e profissional. Não existe uma geração melhor do que a outra, existem diferenciações, porém estas podem ser completadas para que a união delas resulte no que realmente se necessita (REVISTA PROFISSIONAL E NEGÓCIOS, 2014). A presença de uma geração no homem é algo que tem impulsionado muitos estudos nas últimas décadas para que seja possível o entendimento de tais comportamentos dos indivíduos inseridos na sociedade, sendo que essa análise resulta numa classificação que se torna um destaque na personalidade de cada pessoa (NONATO, 2014).

O estudo dessas gerações vem de encontro com o ramo profissional pelo fato de isso estar sendo refletido nesse âmbito. A partir do momento em que algo começa a interferir no rendimento profissional de cada pessoa, ela se torna objeto de estudo para compreensão do que é observável diante de suas atitudes, sejam elas correntes ou não. Dessa forma, busca-se entender os acontecidos seguidos das influências que resultaram nisso, para que se aplique ou proponha outros caminhos mais viáveis de conduzir a situação (ESTEVES, 2012). Para tanto, é importante que se saiba o conceito das gerações. Primeiramente, segue pela Geração Y que representa o maior número de pessoas que a constitui (RIVELLINO, 2013). Vale mencionar que essa geração é o menor público-alvo como resultado da pesquisa aplicada na instituição em análise. Ou seja, os coordenadores da instituição são representativos da outra Geração, a X.

A Geração Y abrange as pessoas que estão conectadas o tempo todo. Grande parte dos profissionais que se encontram hoje na sociedade trabalhista, subordinados aos seus líderes são participantes dessa geração. Os Y são ecléticos, eles fazem um diferencial em consequência de seu comportamento considerado como inovador (WINCKLER; ALPERSTEDT; CUNHA, 2013). A geração X é formada pelos nascidos entre 1961 e 1977

(ENGELMANN, 2009). Receberam essa designação porque esta geração representava jovens que aparentemente não tinham identidade, com necessidades de enfrentar um futuro incerto, indefinido e hostil. Ou seja, era uma incógnita o que esta geração iria fazer ou causar para a sociedade. O termo geração X foi disseminado pelo autor canadense Douglas Coupland que lançou, em 1991, um livro intitulado Geração X: contos para uma cultura acelerada, no qual tentava explicar, por meio de um romance, o estilo de vida dos jovens do final dos anos 80.

Portanto, são pessoas que estão interligadas pela tecnologia. Isso se justifica quando se observa que o contexto histórico dessa geração ocorreu em consonância com o surgimento e desenvolvimento das tecnologias. Quando se iniciou o surgimento de ferramentas tecnológicas em prol de melhorias no processo comunicativo entre as pessoas, esse esteve em consonância com o nascimento das pessoas pertencentes à Geração Y (NONATO, 2014). Essa geração é constituinte de grande parte dos profissionais atuantes, hoje, no mercado de trabalho, eles são grandes consumidores da tecnologia, sempre precisam estar conectados, se comunicando, trocando informações, seja no ambiente de trabalho, em suas residências num momento informal ou descontraído, ou até mesmo no local de estudos, eles sentem a necessidade de estarem sempre atentos a tudo e a todos.

No campo profissional como colaboradores, eles correspondem às necessidades de seus gestores, isso porque são avassaladores da agilidade e possuem prontidão em realizar as suas atividades (NONATO, 2014). O conhecimento dessa geração está em constante rotatividade. Pois esses indivíduos procuram estar inseridos em tudo e com todos, assim como apresentam a competência de realizarem várias coisas ao mesmo tempo com qualidade. Para alguns gestores, o fato da Geração Y estar sempre conectada, em determinados momentos pode causar má impressão, porque cada organização apresenta a sua cultura e política de rotina trabalhista, mas o colaborador dessa geração está preocupado com a sua conexão, não que ele não esteja correspondendo às expectativas de cumprimento no trabalho, porém o perfil de seu gestor é outro. Quando se refere ao processo de gestão dessa geração é possível apresentar alguns pontos que podem auxiliar o gestor/ líder a conduzir a sua equipe constituinte da geração “conectada”, são eles (ERICKSON, 2011, p.176-177):

1. Seja simpático. Adote o modo de se expressar dessa geração, quando possível, particularmente durante o processo de recrutamento. Deixe claro quando eles devem adotar o seu.
2. Dirija-se aos pais como medida explícita de sua estratégia de recrutamento. Os pais da Geração Y são parte inevitável do processo. Elabore mensagens que expliquem por que sua empresa é um ótimo local para os filhos trabalharem. Esteja preparado para as preocupações deles.
3. Gerencie o desempenho por tarefas, não pelo tempo. Sempre que possível, adote turnos, trabalho assíncrono e cronogramas flexíveis.
4. Invista em tecnologia e em suas próprias qualificações tecnológicas. Tente novas abordagens. Maximize a tecnologia para criar processos eficientes.
5. Oriente gerentes de primeira linha quanto ao essencial para gerenciar os Y. Eles requerem mesmo mais tempo do que qualquer outro empregado, sobretudo por procurarem gerentes que queiram ensinar.
6. Incentive o compartilhamento de conhecimento. A Geração Y se surpreende se não for estimulada a conseguir as informações de que precisa.
7. Encoraje os *boomers* a serem mentores dos Y. A geração Y aprecia os *boomers*. Facilite a sua vida, peça aos *boomers* para servir de mentores e assumir algumas responsabilidades de ensino.
8. Desafie os Y com tarefas que queiram “imaginação”. Não especifique demais como fazer o trabalho.
9. Projete as trajetórias da carreira com frequentes movimentos laterais. Eles não desejam necessariamente subir, mas estarão mais engajados se tiverem novas coisas para fazer.
10. Proporcione oportunidades de aprendizado de alta qualidade. A oportunidade de aprender é prioridade dos Y.

De acordo com o que já foi exposto, pode-se afirmar que a liderança de uma equipe de Y é diferenciada no âmbito comportamental e no que concerne à produtividade também. Para isso, é fundamental que o líder seja de perfil autocrático, pois apresenta maior flexibilidade em conduzir a sua equipe inclusive no que diz respeito ao espírito de compreensão. Se inverter-se a situação, o líder for pertencente à Geração Y, pode-se afirmar que a sua característica apresentável poderia ser justamente desse líder que

conduz uma equipe de Y. Isso porque a sua liderança terá caráter participativa, de integração dos componentes da equipe. Ele será apenas um profissional que mostrará o caminho, lança as oportunidades e desafios e sua equipe deve corresponder a sua necessidade. Será fonte de inspiração, motivador, aberto e inovador. A sua dinamicidade é reflexo de bons resultados no campo de trabalho (MENDONÇA, 2011).

Mas quando se tem uma outra geração que também atua no mercado de trabalho juntamente com os Y, pode-se dizer que haverá conflito entre as gerações, isso acontece devido ao fato de cada geração ter as suas particularidades conceitos, culturas e valores diferenciados. Porém até que se chegue na linha do bom senso a compreensão pode não se fazer presente entre eles. A geração X que também pode ser denominada de *boomers* tem suas diferenciações dos Y. Conforme já mencionado anteriormente, é a geração que mais prevaleceu no estudo realizado na IES em questão. Grande parte dos coordenadores de cursos de graduação da IES analisada são pertencentes a essa geração.

Os *boomers* são denominados como a turma do silêncio, ou seja, agem discretamente e necessitam de concentração em tudo que realizam. Eles têm uma desconfiança dos componentes hierárquicos, e sua maneira de se posicionarem é um modo curto e grosseiro muitas vezes. A delicadeza não lhes pertence. São julgadores do que se realiza por mérito e não no que corresponde ao *status*. Porém, são valorizadores do trabalho em equipe, do dinheiro, procuram manter-se equilibrados em sua vida pessoal e outro ponto forte dessa geração é que eles mudaram as organizações (BENNIS et al., 2002). Cabe observar que a Geração X é uma geração totalmente contrária dos Y. Apesar de não serem rápidos apresentam valores mais focados como a integridade de trabalho na organização. Essa geração é conservadora e isso reflete tanto na vida pessoal quanto profissional deles.

Bennis et al. (2002, p.66) ainda relata que “os *boomers* vieram em seguida, nascidos entre 1943 e 1964. Com eles, as relações de trabalho ficaram mais informais, à medida que o modelo de comando perdeu eficácia e o trabalho em equipe cresceu”. É importante abordar que no modelo de liderança os *boomers* podem compor o estilo de liderança democrático, porque não são flexíveis e apresenta uma visão um pouco fechada, além de serem autoritários. Dessa forma, apresentam-se dicas de como lidar com essa geração (ERICKSON, 2011, p.179):

1. Conceba trajetórias de carreira que ampliem as opções profissionais, em vez de estreitá-las.
2. Ofereça aos indivíduos várias escolhas e controle sobre a trajetória de sua carreira.
3. Procure por meios de potencializar os instintos empreendedores da sua geração, talvez pelo estímulo de novas iniciativas.
4. Minimize solicitações para mudanças físicas que prejudicam os vínculos sociais.
5. Proporcione uma flexibilidade favorável ao esquema familiar.
6. Crie “alternativas” para aqueles que saíram do rumo em torno dos 30 anos. Deixe-os sair e ajude-os a retornar.
7. Invista em tecnologia. Conceda o tempo necessário para que ela seja incorporada.

Nesse caso, é importante conduzir com cautela um *boomer*, pois é nítida a variável em seu comportamento e forma de pensar e agir. Eles não estão inseridos profundamente na tecnologia, apresentam as suas dificuldades, porém se houverem oportunidades nesse aspecto conseguem desenvolver essa habilidade. É necessário que se respeite o seu perfil, por isso existem os conflitos em determinados momentos porque uma geração é mais dinâmica do que a outra os princípios e valores mudam nas pessoas, mas é fundamental que tudo esteja alinhado. Também é importante ressaltar aspectos históricos da Geração X. Afinal, o processo histórico pode trazer justificativas que auxiliam no entendimento do comportamento dessa Geração, podendo, então, a história ser reflexo nessa Geração no que concerne às atitudes.

Depois veio a geração do *baby boom*, grupo que nasceu mais ou menos entre 1943 e 1964. Seus integrantes, criados na era do rock e da rebeldia e em um período de extraordinária riqueza nos EUA, tornaram-se uma tribo um tanto quanto indulgente e narcisista e ficaram conhecidos como *yuppies*. Suas visões eram moldadas por fatos como o escândalo Watergate e a Guerra do Vietnã, que expuseram a vulnerabilidade da autoridade e as loucuras de uma nação poderosa. Eles também testemunharam contrastes surpreendentes entre os líderes – alguns transmitindo esperança e idealismo, como Martin Luther King Jr., e outros promovendo o cinismo e a apatia, como Richard Nixon. (CONGER, 2012, p.134)

Tendo como base a afirmação de Conger (2012) pode-se que a Guerra apresentada fez com que essa geração se fortificasse no quesito de autoridade. Essa característica é forte nessa geração, eles possuem o “poder” de condução de maneira muito natural. Eram classificados grandes líderes pelas suas características. Outro aspecto a ser mencionado é que devido às características apresentadas dessa geração faz com que sejam mais conservadores. Isso os torna mais resistentes na aceitação de mudanças. A Geração X é resistente a mudanças tanto pessoais quanto profissionais. No trabalho, são habituados a seguirem rotinas, o aspecto conservador é seu aliado. A Geração X é mais morosa na realização das atividades, todavia a realizam com muita eficiência. Na vida pessoal, manter a sua autoridade e forma de conduzir os aspectos cotidianos familiares também são padrões seguidos por longa data. O perfil da Geração X é o de uma pessoa conservadora, líder e resistente. Porém, isso está atrelado a pontos positivos e negativos. Sendo que, muitas vezes, geram os conflitos com a geração Y, subsequente a eles, porque seu modo de pensar e agir varia e muito.

## **CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Como o estudo em pauta diz respeito a análise dos tipos de liderança na coordenação de uma Instituição de Educação Superior (IES), nada mais do que relevante abordar sobre esse campo de pesquisa e sua fundamentação. A educação brasileira tem se desenvolvido intensamente nas últimas décadas, proporcionando, assim, um aumento significativo no número de surgimento de IES em várias regiões brasileiras (SCHWARTZMAN et al., 1993). Um fator que leva a esse crescimento é justamente o fato de as pessoas estarem buscando um aprimoramento no seu conhecimento para desenvolvimento pessoal e profissional. Como a demanda tem sido alta, automaticamente existe a necessidade de oferta por parte do mercado educacional, com isso existe a abertura de muitas instituições de educação que apresentam as suas características específicas, todas querendo um espaço nesse mercado para poderem atender às necessidades dos estudantes, refletindo no aspecto financeiro intensamente, ou seja, o custo para poder realizar os estudos já não é mais algo tão elevado, tornando visível que o cidadão brasileiro apresenta condições mais favoráveis para custear o seu conhecimento de forma que não os dificulte tanto. Para isso, é importante se ter mente o conceito de IES. De acordo com o Portal Brasil (2013),

o ensino superior no Brasil é oferecido por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. O cidadão pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Os cursos de pós-graduação são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBA's) e *strictu sensu* (mestrados e doutorados).

Ainda vale abordar as modalidades existem desse ensino que se dividem em presencial e a distância. Cada qual com suas particularidades, fazendo com que o estudante tenha opção de escolha com o modelo que melhor lhe atende. A Educação Superior proporciona condições favoráveis ao indivíduo inserido na sociedade, bem como no aspecto profissional, esse é ponto-chave da questão, pois ele reflete nos outros meios que conduzem o ser humano.

Também é necessidade do ser humano estar em contato com o meio variado, pessoas que não estão na sua rotina diária, a partir de um momento, as pessoas sentem necessidades de qualificação e cada vez mais agregam isso em níveis mais elevados. Isso é resultado de todos serem cobrados pela sociedade. Com relação ao processo histórico, que a educação superior desenvolveu, é bem significativo e coerente com o que ele proporciona hoje. Stallivieri (2014) apresenta minuciosamente esse ocorrido, iniciando sua apresentação pelo ano de 1920 que marcou o surgimento da primeira universidade brasileira no Rio de Janeiro, viabilizando um processo histórico quanto à educação superior. Ainda segundo Stallivieri (2014) um dos motivos mais relevantes que levou a se criar uma IES no Brasil foi o fato de muitos brasileiros terem realizado seus estudos em instituições europeias, sendo essas pessoas correspondentes à classe da elite. Porém o grande realce foi em 1930 que surgiu mais de vinte universidades em trinta anos.

Já no final da década de 60, iniciou-se uma nova etapa da Educação Superior brasileira, que contou-se com a existência de um movimento brasileiro a qual apontava para a necessidade de uma reforma na educação superior no Brasil, e isso refletiu imediatamente na criação dos cursos de pós-graduação, e a partir daí a educação, desse nível, não parou mais de se atualizar, oferecer melhores condições e evoluir, principalmente nos seus formatos seguidos dos avanços tecnológicos. É importante ressaltar que o contexto histórico de qualquer situação que seja é um grande aspecto influenciador, pois ele molda a situação e direciona para um determinado caminho. Contudo, fica visível que o fato das pessoas elitistas terem impulsionado a criação de uma Universidade brasileira é reflexo para hoje também. Pois esse fato não é mais comum,

atualmente as pessoas de todas as classes sociais têm conquistado seu espaço no ramo educacional. A Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) é uma IES filantrópica sem fins lucrativos. Essa localiza-se no município de Caçador SC, tendo sua segunda unidade no município de Fraiburgo SC. A UNIARP é possuidora de duas metodologias de ensino: presencial e a distância (essa está passando pelo seu processo de reconhecimento. No presente momento, oferta o que é permitido de acordo com o e-MEC, apenas 20% das disciplinas da graduação presencial). Essa IES foi criada em 1970, levando na época o nome de Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (FUNIARP).

Em 2006, a instituição passou por modificações nos seus sistemas internamente, visando melhorias nos ramos acadêmicos e administrativos. Porém foi em 2009, que buscou reconhecimento e autonomia, onde procurou pela construção de um novo ramo próprio de universidade para o município de Caçador SC. Como a IES procurava ainda por mais critérios de mudança que favorecesse quem era necessitado da mesma, em 2012 a UNIARP aplicou o seu planejamento estratégico da Educação a Distância (EaD). Lembrando que, no presente momento, são constantes a busca por melhorias e diferenciações nesse novo formato de educação. Sendo assim, fica claro o campo de atuação, seguido de um breve histórico de desenvolvimento, juntamente com as suas inovações contínuas.

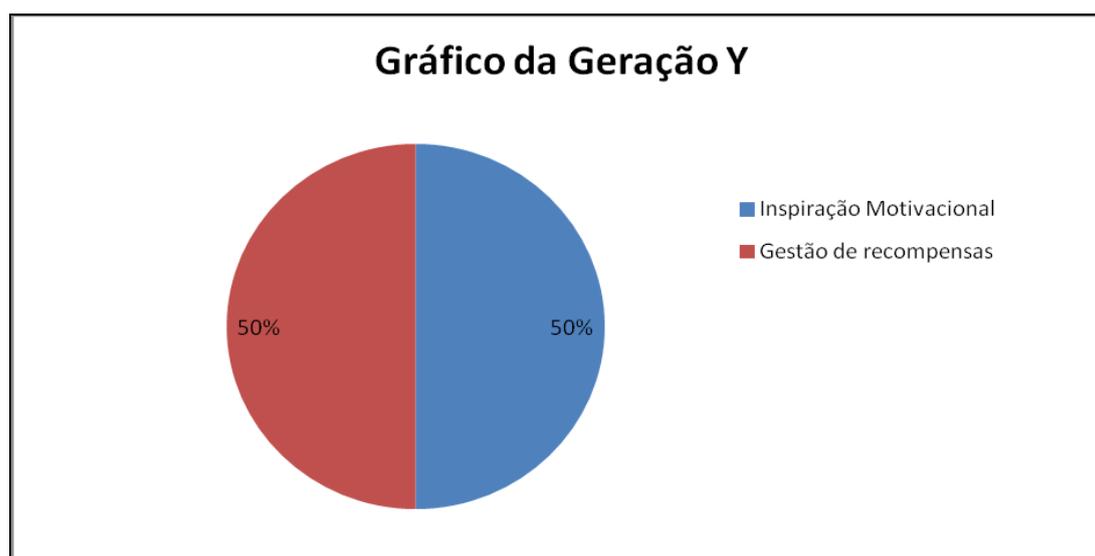
## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na aplicação de um questionário com perguntas fechadas no dia 05 de março de 2014, foi possível detectar os estilos de liderança presentes nos coordenadores da instituição apresentada, assim como a geração que esses colaboradores pertencem. É importante mencionar que todos os coordenadores responderam o questionário sem ausentar a informação mais relevante, que seria a data de nascimento deles. Dentre as gerações, através da faixa etária mencionada pelos pesquisados, conclui-se que esses representam a Geração X em sua maioria e pouquíssimos pertencem à Geração Y. É presente na IES em questão, a resistência por parte da estrutura docente em muitas decisões, resistência essa que não se justifica em determinadas vezes. Com isso percebe-se que a geração à qual grande parte desses colaboradores são atuantes é condizente a esse perfil e comportamento. Por isso, em alguns momentos não é possível haver grandes mudanças, planejamento estratégico visando melhoria para os correspondentes da

instituição, pois o próprio corpo de colaboradores não se sujeita a grandes impactos. Isso é comum na geração X e é nesse momento que ocorrem as divergências com a minoria dos Y, quando esses propõem e querem fazer acontecer as coisas de maneira prática, eficiente e ágil. É necessário saber mediar essas diferenças sem causar grandes atritos, principalmente no ego desses colaboradores que já estão a mais tempo ligados na instituição. Sendo assim, pesquisou-se sobre os estilos de liderança também a qual esses pesquisados pertencem.

Observe a seguir os Gráficos 2 e 3 que apresentam os resultados das informações tabuladas do questionário aplicado e que classificam os coordenadores da IES com seus respectivos estilos de liderança e gerações.

**Gráfico 2 – Estilos de liderança predominante na Geração Y**

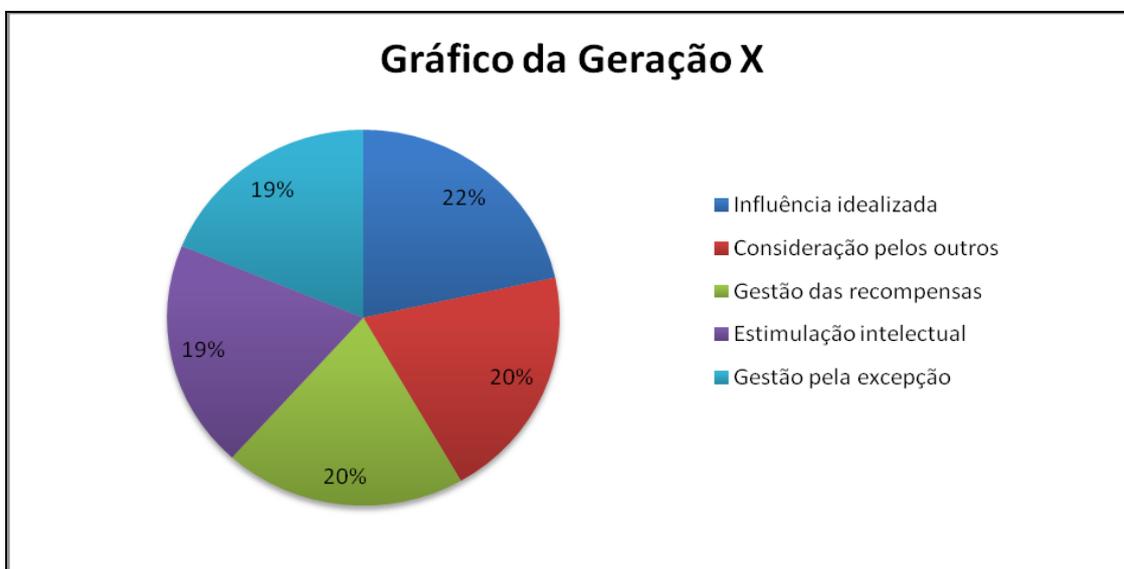


Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível perceber que a geração Y é equilibrada quanto ao aspecto de inspiração motivacional, que corresponde ao líder carismático além da gestão de recompensas, que se remete ao líder autocrático. Conforme já foi abordado, os estilos de liderança são sempre predominantes de acordo com a geração pertencente. Sendo assim afirma-se que a Geração Y ainda está em processo de conquista de campo nessa organização, mas que o seu comportamento está alinhado e vem correspondendo de acordo com o que a instituição realmente precisa. Esse equilíbrio de estilos é interessante, pois permite a presença de serem ecléticos em um setor educacional que precisa de variações que se completem para

fazerem diferença positiva no resultado final. Agora visualize no Gráfico 3 a diferença e variedade presente na geração X de estilos de liderança.

**Gráfico 3 - Estilos de liderança predominante na Geração X**



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso da Geração X, é comum que se tenha a presença de mais fatores em seu perfil de liderança. Pois eles representam a união de vários itens que os tornam completos, isso é aspecto cultural conforme foi estudado em capítulos anteriores nesse artigo. Também é importante ressaltar que todos esses valores são mantidos em longo prazo na personalidade desses colaboradores. Outra questão é que a própria porcentagem dessas variantes são equilibradas, ou seja, todos os fatores estão no mesmo patamar de equilíbrio e posicionamento. Diante disso, encontra o estilo de líder autocrático (gestão das recompensas e consideração pelos outros), esse líder trabalha nesse formato que desperta estímulo ao colaborador, uma maneira interessante e inteligente de se aplicar no trabalho. O líder carismático (influência idealizada e estimulação intelectual) caracterizado como aberto, oportuna o posicionamento de sua equipe e valorizam os seus posicionamentos e o líder *laissez-faire* (gestão pela exceção). Esse líder não é presente e deve ser muito cauteloso quanto a escolha de sua equipe, pois é ela quem conduz o processo.

Todas essas performances encontradas nos resultados da pesquisa leva a pesquisadora a acreditar, que além de se ter compreendido o comportamento observado nesses colaboradores, reforçam a teoria mencionada nesse artigo quanto a esses estilos

predominantes. Contudo, ressalta-se que foi importante a pesquisa para a autora, porque a partir desses resultados as próximas ações e formas de tratamento com esses líderes, com certeza, serão diferentes para que se possa conquistar o almejado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A experiência de poder “invadir” a vida profissional de forma discreta e proveitosa foi somatória. Muitas situações foram compreendidas, nenhuma proposta foi fornecida, porque esse não era o propósito e, sim, apenas a construção desse artigo para colaborar com o conhecimento gerencial dos líderes nas organizações. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa que era de identificação dos estilos de liderança dos coordenadores de curso de uma Instituição de Educação Superior foi atendido. Com a apresentação dos tipos de líderes é relevante que a par desse conhecimento, os gestores das Instituições procurem adotar posturas que busquem o “ganha ganha” entre os colaboradores, contribuindo para um bom clima organizacional. Com relação à presença de diferentes gerações é necessário os líderes estarem preparados para trabalhar com eles, identificando e direcionando para o crescimento pessoal e profissional de cada um. Em suma, o grande desafio das lideranças é perceber quais dos seus colaboradores possuem condições de trabalhar em equipe e contribuir para o sucesso da Instituição. Em análise última, os gestores precisam ter sempre em mente que é imprescindível atender aos anseios de toda a sociedade, que são, principalmente, poder adquirir capital intelectual, ter Instituições de Educação Superior com qualidade e melhorar nossos índices de educação.

## **REFERÊNCIAS**

ALCALDE, Elisângela de Aguiar. *Estilos de Liderança*. (2013). Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em 06 jul. 2014.

ARAUJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BENNIS, Warner et al. *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. (Org.) JÚLIO, Carlos Alberto e NETO, José Salibi. São Paulo: Publifolha, 2002.

- CONGER, Jay. *Quem é a Geração X?* Disponível em: <[http://ngdweb.paginas.ufsc.br/files/2012/04/3\\_quem-%C3%A9-a-geracao-x.pdf](http://ngdweb.paginas.ufsc.br/files/2012/04/3_quem-%C3%A9-a-geracao-x.pdf)>. Acesso em 06 jul. 2014.
- ENGELMANN, Denis Cristina. *O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?* 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-dagestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html> > Acesso em: 15 mar. 2016.
- ERICKSON, Tamara J. *E agora, geração X?* Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ESTEVES, Sofia. *O que é Estudo de Gerações e por que se fala tanto sobre isso?* (2012). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2012/06/26/o-que-e-estudo-de-geracoes-e-por-que-se-fala-tanto-sobre-isso/>>. Acesso em 09 out. 2014.
- JESUS, António. *Conhecer os diferentes estilos de liderança.* (2013) Disponível em: <<http://www.portal-gestao.com/gestao/lideranca/item/2161-conhecer-os-diferentes-estilos-de-lideran%C3%A7a.html>>. Acesso em 03 mar. 2014.
- MARINHO, Iris. *Liderança e comunicação* (2011). Disponível em: <[http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAM\\_gAL/lideranca-comunicacao?part=2](http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAM_gAL/lideranca-comunicacao?part=2)>. Acesso em 25 mar. 2014.
- MARQUES, José Roberto. *O que um líder não deve fazer? Veja os erros mais comuns.* Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/o-que-um-lider-nao-deve-fazer-veja-os-erros-mais-comuns/>>. Acesso em 28 fev. 2014.
- MENDONÇA, Camila F. de. *E se o seu líder for da geração y?* (2011). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/e-se-o-seu-lider-for-da-geracao-y-confira-como-eles-agem/41988/>>. Acesso em 12 mar. 2014.
- METIDIERI, Guilherme. *Estilos de Liderança: autocrática, democrática e liberal.* (2011). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em 03 mar. 2014.
- NONATO, Alessandro Anilton Maia. *A geração Y ou geração Net – Os donos da Web.* (2014). Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8917](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8917)>. Acesso em 12 mar. 2014.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice.* California: Thousand Oaks, 1997.
- PORTAL BRASIL. *Educação Superior.* (2013) Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2009/11/educacao-superior>>. Acesso em 07 mar. 2014.

REVISTA PROFISSIONAL E NEGÓCIOS. *Conflito de gerações em empresas pode trazer vantagem competitiva*. Disponível em: <[http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod\\_materia=943](http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=943)>. Acesso em 09 out. 2014.

RICE, A. K. *Formação de líderes: Relações intergrupais e interpessoais*. São Paulo: IBRASA, 1970.

RIVELLINO, Roberta. *Geração Y: criatividade e irreverência no mundo corporativo*. (2013) Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?tab=00002&newsID=a21190.htm&subTab=00000&uf=&local=&testeira=2045&l=&template=2029.dwt&page=boletim&unit=>>>. Acesso em 09 out. 2014.

SANTOS, Débora Cristina. *Ele já me fez chorar!* (2012). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8224/ele-ja-me-fez-chorar.html>>. Acesso em 06 jul. 2014.

STALLIVIERI, Luciane. *O Sistema de Educação Superior do Brasil características, tendências e perspectivas*. Disponível em: <[http://www.ucs.br/ucs/tplPadrao/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/imprimir/sistema\\_educacao\\_superior.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplPadrao/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/imprimir/sistema_educacao_superior.pdf)>. Acesso em 03 jan. 2014.

SCHWARTZMAN, Simon; DURHAM, Eunice Ribeiro; GOLDEMBERG, José. *A educação no Brasil em uma perspectiva de transformação*. Núcleo de Pesquisas sobre Educação Superior, Universidade de São Paulo, 1993.

THIS, Rate. *Estilos de liderança e suas diferenças*. (2012). Disponível em: <<http://sandrocan.wordpress.com/2012/05/08/estilos-de-lideranca-e-suas-diferencas/>>. Acesso em 05 mar. 2014.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

WEISS, Donald H. *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe*. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

WINCKLER, A. C. G.; ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. de A. *O Que Pensam os Gestores Sobre a Geração Y? Um Estudo em Empresas do Pólo Tecnológico da cidade de Florianópolis*. (2013) Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR1391.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1391.pdf)>. Acesso em 06 jul. 2014.