

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Elisangela Muneroli Castoldi

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E DIFERENTES GERAÇÕES: Estudo  
com Gerentes de Instituições Financeiras de Marau - RS

Marau  
2016

Elisangela Muneroli Castoldi

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E DIFERENTES GERAÇÕES: Estudo  
com Gerentes de Instituições Financeiras de Marau - RS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof. Esp. Tatiana Gassen Rodrigues.

Marau

2016

C354r Castoldi, Elisangela Muneroli

A relação entre liderança e diferentes gerações: estudo com gerentes de instituições financeiras de Marau-RS. / Elisangela Muneroli Castoldi. FABE, 2016.

76 f.; 30 cm.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tatiana Gassen Rodrigues  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) —  
Faculdade da Associação Brasileira de Educação, 2016.

Bibliografia: f. 71 - 75.

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança. I. Título.

CDD – 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Alvarito Baratieri – CRB-14º/273

Elisangela Muneroli Castoldi

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E DIFERENTES GERAÇÕES: Estudo  
com Gerentes de Instituições Financeiras de Marau - RS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

---

Prof. Esp. Tatiana Gassen Rodrigues - FABE

---

Prof. - FABE

---

Prof. - FABE

Dedico este trabalho à minha família, que esteve ao meu lado me encorajando em todos os momentos, especialmente ao meu esposo Cleuber Castoldi, e ao nosso filho João Gabriel.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, pelo dom da Vida, guiando e iluminando meu caminho para que pudesse concluir essa etapa da minha vida. Esta força superior que nos presenteou com a inteligência, que é a fonte de todos os avanços da humanidade.

À minha família, pela paciência e compreensão quanto as minhas ausências, sempre me estimulando a estudar para me tornar uma pessoa melhor e com oportunidades profissionais.

À Prof. Esp. Tatiana Gassen Rodrigues, minha orientadora, que teve papel fundamental na organização e escrita deste estudo. E por sua habitual atenção, ensinamentos e experiências compartilhadas, e pela presteza no auxílio às atividades e no andamento e normatização deste trabalho de conclusão de curso.

A todos os professores e funcionários da FABE pelo carinho, conhecimento repassado e pelos momentos de vividos ao longo desta caminhada.

Aos colegas, pelo convívio, companheirismo, as alegrias, as experiências e as trocas de informações e conhecimentos.

Aos gerentes de instituições financeiras que aceitaram participar das entrevistas. Sua disponibilidade e interesse em participar da pesquisa garantiram a consecução dos objetivos e colaboraram de forma significativa para obter conhecimento sobre o assunto pesquisado.

A todos o meu MUITO OBRIGADA!

## RESUMO

Liderança é um tema amplamente pesquisado e discutido, pois interfere diretamente no futuro das empresas. Nesse sentido, as organizações possuem expectativas de resultado do líder que, por meio de suas ações, deve obter a cooperação das pessoas estabelecendo uma direção aceita por todos e trabalhando as divergências que ocorrem devido a distintas percepções, interesses e objetivos. Esta pesquisa teve o objetivo de identificar como os gerentes de instituições financeiras administram as diferentes gerações de trabalhadores presentes nas organizações. Um grande desafio é acompanhar as mudanças nas relações de trabalho, pois, sempre que as vantagens oferecidas forem consideradas insatisfatórias, as pessoas não hesitam e trocam de emprego com facilidade. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. Utilizando-se de um estudo de caso como estratégia, sendo que o processo de coleta foi por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Foram entrevistados os gerentes de sete instituições financeiras localizadas no município de Marau – RS. A construção da entrevista para coleta de dados baseou-se na revisão da literatura adotada e nos objetivos desta pesquisa, sendo que algumas questões foram formuladas com base em estudos anteriores, e o processo de análise deu-se por meio da análise de conteúdo. Os resultados do estudo apontam que não existe um consenso de ideias dentre os entrevistados, pois se percebeu que, embora haja identificação de diferenças na maneira de trabalhar de cada geração, existem fatores como a cultura da organização, questões pessoais de cada trabalhador e também a idade do próprio líder que influenciam na percepção do trabalho das gerações.

**Palavras-chave:** Gerações. Gestão de Pessoas. Liderança.

## **ABSTRACT**

Leadership is a widely researched and discussed topic, as it directly interferes with the future of companies. In this sense, organizations have expectations of results of the leader who, through his actions, must obtain the cooperation of the people by establishing an accepted direction for all and working the divergences that occur due to different perceptions, interests and objectives. This research had the objective of identifying how the managers of financial institutions manage the different generations of workers present in the organizations. A major challenge is to keep up with changes in work relationships, because whenever the benefits offered are considered unsatisfactory, people do not hesitate and switch jobs with ease. For that, an exploratory research of qualitative nature was developed. Using a multiple case study as strategy, the data collection process was made through a semi-structured interview script. The managers of seven financial institutions located in the municipality of Marau - RS were interviewed. The construction of the interview for data collection was based on the review of literature adopted and the objectives of this research, and some questions were formulated based on previous studies, and the analysis process was done through content analysis. The results of the study indicate that there is no consensus of ideas among the interviewees because it has been realized that, although there are differences in the way of working of each generation, there are factors such as the culture of the organization, personal issues of each worker and also the age of the leader that influence the perception of the work of the generations.

**Keywords:** Generations. People Management. Leadership.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição das Gerações a partir do ano de nascimento.....	29
Quadro 2 – Subsistema de Intermediação .....	35
Quadro 3 – Variáveis de Pesquisa .....	40
Quadro 4 – Características dos Respondentes .....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FEBRABAN      Federação Brasileira de Bancos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Geral</b> .....	14
<b>1.2.2</b>	<b>Específicos</b> .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.2	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	19
2.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	20
2.4	LIDERANÇA .....	21
<b>2.4.1</b>	<b>Desafios e Paradigmas da Liderança</b> .....	23
2.5	ESTILOS DE LIDERANÇA .....	25
2.6	DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE .....	26
2.7	LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL .....	28
2.8	DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES .....	29
<b>2.8.1</b>	<b>Retenção de Talentos</b> .....	31
<b>2.8.2</b>	<b>Mudanças na Cultura do Trabalho</b> .....	32
2.9	AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	34
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
<b>3.1.1</b>	<b>Natureza</b> .....	38
<b>3.1.2</b>	<b>Nível</b> .....	39
<b>3.1.3</b>	<b>Estratégia</b> .....	39
3.2	VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO .....	40
3.3	PARTICIPANTES .....	40
3.4	PROCESSO DE COLETA .....	41
3.5	PROCESSO DE ANÁLISE.....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	43
4.1	PERCEPÇÃO COM RELAÇÃO ÀS DIFERENTES GERAÇÕES .....	43

4.2	GERENCIAMENTO DE DIFERENTES GERAÇÕES .....	54
4.3	PERCEPÇÃO DE GERAÇÕES EM INSTITUIÇÕES DE DIFERENTES NATUREZAS.....	61
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista` .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante mudança, não é possível que se aprenda tudo, mas a exigência sobre a atuação profissional ampliou-se significativamente, de modo que a capacidade de liderança necessita manter uma evolução e desenvolvimento contínuos ao longo do tempo. Torna-se importante para um número cada vez maior de pessoas, aprender e testar suas novas ideias, saindo de uma zona de conforto, assumindo riscos pessoais em busca de seu crescimento e aprimoramento profissional (KOTTER, 1999, p. 167). A liderança é um tema amplamente pesquisado e discutido, pois interfere diretamente no futuro das empresas. Para Fiorelli (2011, p. 187), “liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas e sem liderança não há organização”.

Os indivíduos são influenciados pelos grupos a que pertencem, alterando suas atitudes e reagindo de maneira diferente do que se estivessem sozinhos. Freud (1940, p. 10) explica que, quando os indivíduos estão inseridos em algum grupo intensificam-se suas emoções, enquanto sua capacidade intelectual é acentuadamente reduzida, com isso aproximam-se cada vez mais dos outros membros do grupo. Torna-se imprescindível que o líder esteja preparado para perceber as mudanças comportamentais dos membros de sua equipe, observando os acontecimentos no ambiente de trabalho.

Uma habilidade importante para o líder é a capacidade de fazer leituras no cenário, atentando para a construção de boas relações. Na gestão de equipes na atualidade, cada vez mais, os líderes se defrontam com a necessidade de atuar com diferentes gerações em um mesmo grupo, com idades e costumes diversos. Nesse contexto, torna-se importante conquistar a confiança, observar as trocas de experiências e gerenciar os conflitos, aproximando-se dos trabalhadores a fim de eliminar as barreiras, questionar diretamente o que as pessoas estão pensando e quais suas aspirações para o futuro profissional.

Atualmente, as pessoas trabalham em um contexto de imediatez que torna as relações de trabalho cada vez mais líquidas. Conforme Bauman (2001, p. 133), esse contexto é o resultado de mudanças profundas nas relações sociais, em que “o emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento, e não com um domicílio compartilhado construído com regras de convivência”. Um grande desafio, pensando esses aspectos, é acompanhar as mudanças nas relações de trabalho, pois, se as vantagens oferecidas forem consideradas insatisfatórias as pessoas não hesitam e trocam de emprego com facilidade. É fundamental, para exercer a liderança, a habilidade de conhecer

e reconhecer as necessidades e os interesses das pessoas que compõem uma equipe, buscando, junto aos trabalhadores, as condições benéficas tanto para a organização quanto para o capital intelectual que a compõe.

Este estudo baseia-se no fato de que as relações de trabalho mudam constantemente e que os líderes devem estar preparados para perceberem estas mudanças para colocar as pessoas em ação, obtendo o melhor de cada um, e, ao mesmo tempo, proporcionando o crescimento profissional para todos. As novas gerações, com diferentes hábitos e atitudes evidenciam estas mudanças e trazem um desafio maior para os líderes de hoje, que necessitam de treinamento e aperfeiçoamento para produzir visões da realidade da equipe e da empresa em que estão inseridos. A visão deve ser inspiradora e positiva, de forma a desafiar as pessoas para crescerem e utilizarem as possibilidades do seu potencial mental (FIORELLI, 2011).

Este estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a delimitação do tema, os objetivos do estudo, que se dividem em geral e específico, e justifica-se a escolha do tema. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, estudando, na literatura especializada, os principais entendimentos e atributos da liderança, bem como as mudanças ocorridas na cultura do trabalho e as influências provocadas nas relações de trabalho. No terceiro, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa. O quarto capítulo expõe a apresentação e a análise dos resultados. E, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, conclusões do estudo e as referências bibliográficas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo, optou-se por pesquisar o setor bancário, no município de Marau, interior do Rio Grande do Sul, Brasil. As instituições financeiras brasileiras são sólidas e competitivas, sendo que, no país, o setor bancário desempenha um papel fundamental na viabilização de projetos de investimento e no apoio ao crescimento econômico (CAMARGO, 2009). O Brasil é reconhecido pelo avanço de suas instituições financeiras, bem como pela agilidade no processamento de documentos e solicitações. Ainda, este setor, sinaliza as mudanças que serão percebidas nas demais organizações ao longo do tempo (BERTOSSO, 2015). A concorrência no setor bancário, entre instituições financeiras, se apresenta de várias formas, dentre elas podem ser citadas: a construção de uma imagem de experiência, tradição e solidez, as técnicas de marketing, a qualidade de suas equipes operacionais, as informações

confidenciais obtidas no relacionamento com seus clientes e o desenvolvimento de novos instrumentos e práticas financeiras.

A cooperação da equipe de trabalho e a formação de alianças é uma estratégia concorrencial muito utilizada pelas instituições financeiras (CAMARGO, 2009). O trabalho neste setor deve ser realizado com muita seriedade e a qualidade da equipe operacional é fundamental para conquistar novos clientes e fidelizar os que a instituição já conquistou. Portanto, a equipe profissional que atua em uma instituição financeira precisa estar alinhada e conhecer a visão, a missão, os valores e os objetivos organizacionais de sua instituição. Além disso, é importante que cada instituição crie estruturas específicas para atender as necessidades de cada cliente, oferecendo segurança e transparência.

Ao gerente de instituição financeira cabe a missão de guiar e orientar sua equipe para a conquista dos objetivos propostos pela organização, trabalhando com pessoas de diferentes gerações. Tendo em vista as exigências que recaem sobre o gestor, objetiva-se compreender como os gerentes de instituições financeiras gerenciam as diferentes gerações de trabalhadores dentro de suas equipes?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são importantes para delimitar e orientar o estudo. Aqui são apresentados os objetivos, os quais se dividem em geral e específico.

### 1.2.1 Geral

Compreender como os gerentes de instituições financeiras administram as diferentes gerações de trabalhadores presentes em suas equipes.

### 1.2.2 Específicos

Conforme a questão proposta no objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) entender como os gerentes de instituições financeiras percebem as diferentes gerações de trabalhadores;
- b) pesquisar se os gerentes têm maneiras diferentes de gerenciar cada geração;
- c) entender diferenças e aproximações entre as percepções de gerentes de instituições financeiras do setor privado, público e cooperativo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Liderança é um tema amplamente pesquisado e discutido, ligada diretamente ao futuro das empresas. Sua função nas organizações é relevante, pois refere-se à influência exercida de uma pessoa sobre as outras, e está associada a cargos de coordenação e gerência. É fundamental que exista uma relação de confiança entre todos os trabalhadores envolvidos em um mesmo grupo, para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder e pela organização.

No caráter teórico, este estudo justifica-se no fato de que as relações de trabalho mudam constantemente, e que os líderes devem estar preparados para perceberem estas mudanças e administrar o trabalho com as diferentes gerações de trabalhadores presentes na organização. As novas gerações, com diferentes hábitos e atitudes, evidenciam estas mudanças e trazem um desafio maior para os líderes de hoje. As pessoas são pilares fundamentais para as organizações, seu desenvolvimento pessoal é de suma importância, e é buscando esse desenvolvimento que os líderes continuamente se qualificam, para tratarem das diferenças entre gerações, e suportar a pressão por produtividade imposta pelas organizações, proporcionando condições para a realização do trabalho em equipe.

Short (2014, p. 10) explica que a geração *baby boomers* está se aposentando e pressionando os trabalhadores mais jovens para logo se tornarem líderes maduros e qualificados. As empresas precisam investir tempo e dedicar esforços para desenvolver a próxima geração e garantir que ela esteja pronta para conduzir a empresa para o futuro

(SHORT, 2014, p. 10). O autor ressalta, ainda, que os trabalhadores mais jovens, da geração Y (nascidos entre 1980 a 1995), priorizam o futuro e querem oportunidades para progredir, construindo e testando suas habilidades no maior número de áreas possíveis e obtendo feedback constante e construtivo sobre seu desempenho.

No caráter prático, este trabalho contribui para compreender como os gerentes de instituições financeiras percebem e administram as diferentes gerações que trabalham juntas dentro de uma organização. A importância do mesmo, baseia-se em conhecer como é realizado este trabalho no dia a dia, e se existem maneiras diferentes de trabalhar com cada geração. Cita-se os estudos de Pereira, Braga e Marques (2008, p. 178), que buscam entender as funções, os papéis e as habilidades dos gerentes de instituições financeiras. Suas atribuições vão desde a supervisão do processo de trabalho, intermediando as ações diárias, até as exigências que associam esse profissional ao sentido de líder, que abarcam as funções de: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho em uma instituição. Seu trabalho é caracterizado pela fragmentação de atividades, pelo ritmo de trabalho e pelos contatos verbais.

Os gerentes, em sua grande maioria, possuem facilidade para manter um bom relacionamento interpessoal, têm capacidade de se adaptar à normas e procedimentos, trabalham em equipe, são comunicativos, sabem identificar as prioridades e delegar funções. Além disso, possuem a capacidade de influenciar as pessoas para que elas encontrem a motivação para atingir os objetivos determinados pelas metas (NOGUEIRA, 2013).

Além da contribuição teórica e prática, o estudo possui relevância social, já que contribui para o entendimento de algumas das alterações da forma de organização social do trabalho. Nesse sentido, aprofunda os conhecimentos sobre liderança, já que são os líderes que auxiliam as organizações a tornarem as pessoas que nela atuam o diferencial estratégico do negócio, e, conseqüentemente, influenciam em toda a sociedade. Ainda, o trabalho apresenta aspectos referentes há como ocorre a convivência e o entrosamento, no trabalho, entre as diferentes gerações, em instituições financeiras.

O setor bancário é relevante na organização social desde os tempos da Idade Média, em que os bancos auxiliavam na expansão da economia. São essenciais para o comércio e para as empresas, pois movimentam o capital e oferecem serviços dos quais a sociedade necessita. De acordo com relatório da FEBRABAN (2014), nos últimos 10 anos, o quadro de empregados de instituições financeiras atingiu o número de 500 mil colaboradores. O número de agências bancárias cresce em linha com a bancarização, se assemelhando aos países

desenvolvidos. Existem aproximadamente 4.511 agências instaladas no país (FEBRABAN, 2014).

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os trabalhadores são considerados o patrimônio mais importante de uma empresa, pois cada profissional é uma peça chave para que tudo funcione bem, são, portanto, capital humano, cuja existência promove a troca de valores éticos e profissionais entre os membros da equipe, contribuindo decisivamente para um trabalho de qualidade. A informatização dos processos, a globalização e a grande competitividade fazem com que as empresas busquem, cada vez mais, profissionais preparados para enfrentar os desafios da profissão, trabalhar com as diferentes gerações, com a liquidez das relações de trabalho e agregar valor à equipe. Na organização, é a liderança que dá condições de existência ao trabalho em equipe.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações devem estar mais atentas a seus trabalhadores, pois as pessoas constituem o principal ativo da organização. Conforme Chiavenato (1999, p. 9) “a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar objetivos organizacionais e individuais”. Já que, as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização dependendo do tratamento que recebem. França et al. (2002, p. 12), colocam que “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Com isso, a empresa se estrutura e define princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Tudo isso para implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com os trabalhadores.

Além disso, França et al. (2002, p. 13), ressaltam que “o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondentes são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional”. Os autores explicam que, dentre os fatores internos, destacam-se: o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. E que, quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de cada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho, vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar. Já Chiavenato (1999, p. 9),

explica que os objetivos da gestão de pessoas se definem em ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização com empregados bem treinados, motivados e satisfeitos com o trabalho, desenvolvendo e mantendo qualidade de vida no trabalho, através de políticas éticas e comportamento socialmente responsável e, acima de tudo, administrando com sabedoria as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial.

A gestão de pessoas reúne três pontos específicos de atuação: princípios, políticas e processos, que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Por princípios entende-se as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa, destacando o significado do homem e do trabalho. As políticas, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais. E, os processos são cursos de ação previamente determinados, não ultrapassando os limites dos princípios de gestão, com objetivo de alcançar as metas traçadas, e orientados por políticas específicas (FRANÇA et al., 2002).

Com a reengenharia de processos<sup>1</sup>, há impactos diretos sobre a gestão de recursos humanos: as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processos; os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais; os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados; a preparação para os serviços muda de treinamento para educação; o enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera da atividade para os resultados; os critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade; as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas; os executivos mudam de controladores do resultado para líderes (FRANÇA et al., 2002).

## 2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar do tempo esta área foi passando por algumas transformações. Chiavenato (1999, p. 34), explica que, ao longo do século XX, aconteceram três etapas distintas no desenvolvimento desse setor de trabalho. Primeiramente, as relações industriais, na industrialização clássica surgem os departamentos de pessoal, órgãos destinados ao cumprimento das exigências legais com relação ao emprego. Em um segundo momento,

---

<sup>1</sup> Ato de repensar e reprojeter os processos de uma empresa para obter progressos em indicadores de desempenho, como custos, qualidade e serviços.

surtem os órgãos de recursos humanos, que surgiram na industrialização neoclássica, desenvolviam tarefas operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviço. E, em um terceiro momento, a gestão de pessoas, que surgiu na era da informação, nesta fase as pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização, com capacidade para tomar decisões sobre suas atividades, trabalham no cumprimento de metas e atingimento de objetivos previamente estabelecidos para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A gestão de pessoas ganha novo aspecto, já que “cada vez mais é valorizada sua missão de prover capital humano competente, motivado e flexível nas suas adaptações as flutuações de um negócio”. Manter o capital intelectual como um ativo estratégico é visto como um investimento que agrega valor, servindo como fonte geradora de competências organizacionais, permitindo que a empresa aprenda e capitalize-se, gerando melhor suas oportunidades de negócio. Além disso, aumenta a capacidade de aprendizagem e conhecimento dos trabalhadores, desenvolve as competências do negócio e da gestão, necessárias nas diversas áreas da organização, e facilita a compreensão, o aperfeiçoamento e a integração dos sistemas da empresa, gerando criatividade, inovação, automotivação e aperfeiçoamento contínuo (BARBIERI, 2012, p. 51).

Chiavenato (1999, p. 32) relata que as organizações que estão voltadas para o futuro precisam estar sintonizadas com a globalização, com as pessoas, com os clientes, com os produtos e/ou serviços oferecidos, buscando resultados através do conhecimento e do uso de novas tecnologias. Aproveitando as oportunidades que surgem através das mudanças, os líderes devem estar preparados para assumir novas responsabilidades, aprendendo e desenvolvendo suas habilidades humanas para trabalharem com suas equipes.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional é uma área do conhecimento que pesquisa a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura da empresa exercem sobre o comportamento humano dentro das organizações para melhoria dos processos gerenciais. O estudo desse comportamento pode melhorar o desempenho da empresa, mostrando aos administradores como as atitudes e o comportamento dos trabalhadores estão associados à satisfação dos clientes. Para a administração dos negócios, é necessário que o gestor entenda o comportamento dos indivíduos com quem se relaciona, o comportamento das equipes que

lidera e da organização em que está inserido. Nesse sentido, Robbins (2009) faz uma análise das enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações e exemplifica que o funcionário tradicional está envelhecendo, cada vez mais mulheres e membros de grupos minoritários estão entrando no mercado de trabalho, os laços de lealdade que uniam os empregados a seus empregadores estão acabando, a competição globalizada está exigindo que os trabalhadores se tornem mais flexíveis para que se adaptem a rápida mudança.

Os valores são diferentes de uma cultura para outra, e conhecer estas diferenças é de suma importância para explicar e prever o comportamento de trabalhadores originários de diferentes gerações. Robbins (2009, p. 12) acrescenta ainda, que o estudo do comportamento organizacional é importante, pois cada vez mais as pessoas estão trabalhando interconectadas por meio de redes de computadores, modificando o trabalho do administrador que precisa motivar, liderar pessoas e tomar decisões colaborativas *on-line*, diferente das atividades elaboradas quando os indivíduos estão presentes fisicamente.

## 2.4 LIDERANÇA

“Liderança é a capacidade de exercer influência sobre as pessoas, pois sem liderança não existe organização” (FIORELLI, 2011, p. 187). O líder, por meio de suas ações, obtém a cooperação das pessoas, estabelece, mantém e desenvolve uma direção de diferentes percepções, interesses e objetivos, promovendo união e participação de todos. Para tanto, o líder necessita ajustar sua linguagem de acordo com as características de seus liderados, compartilhando a visão que ele possui.

Segundo Robbins (2009, p. 154), “esta influência [da liderança] pode ser formal ou informal”. Entende-se por influência formal aquela ocupada por um alto cargo na escala hierárquica da organização, como por exemplo o cargo de Gerente da Empresa. E, como informal, aquela que exerce a liderança no grupo, sem ocupar um cargo formal, mas somente por meio da interação com seus colegas.

A liderança tende a influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. O papel que o líder desenvolve dentro da organização, portanto, requer uma série de habilidades, incluindo a percepção de fatores que se alteram no decorrer do tempo, como aspectos sociais dentro e fora das organizações (BORLOT; MARQUES, 2012).

Silveira e Bastias (2003, p. 22) atribuem ao líder os papéis de: facilitador, avaliador, realizador de previsões, conselheiro e habilitador. Um líder eficaz é aquele que facilita, aconselha, lida com conflitos disciplinares, sabe barganhar, faz a avaliação de desempenho coletivo e individual, trabalha o treinamento e tem uma boa comunicação. Trata-se de uma função que desenvolve os potenciais humanos de um determinado grupo de trabalho (BORLOT; MARQUES, 2012).

Para Lacombe (2005, p. 204), “os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, mobilizando os liderados a ação”. Possuem, conforme o autor, quatro responsabilidades básicas: ter desenvolvido uma imagem mental de um futuro possível e desejável da organização; comunicar a nova visão; criar confiança por meio do posicionamento; e, manter o aprendizado constante.

Existem elementos que estão interligados no processo de influenciar pessoas, entre eles cita-se a liderança e o poder. Conforme França et al. (2002, p. 261), “o poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais”. O autor define seis fontes de poder: poder legítimo é aquele que advém de um cargo, uma função predefinida, inerente à estrutura organizacional. Poder de recompensa é o reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida. Já poder coercivo está relacionado com a autoridade que aplica punições para controlar comportamentos e atitudes indesejadas em determinado contexto social (FRANÇA et al., 2002, p. 262). O poder de especialização, é a força de influenciar que é derivada de talentos especiais, do conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados. O poder de referência está associado ao carisma pessoal, decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa. E, por fim, a posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolha de diversas ordens denomina-se poder de informação (FRANÇA et al. 2002, p. 262).

Em um mundo em constante mudança, não é possível que se aprenda tudo, mas que as aptidões de liderança continuem a evoluir e se desenvolver ao longo do tempo, tornando-se importante para um número cada vez maior de pessoas, à medida que estas pessoas aprendem e testam suas novas ideias, elas saem de uma zona de conforto e são forçadas a assumirem alguns riscos pessoais buscando seu crescimento e aprimoramento profissional.

### 2.4.1 Desafios e Paradigmas da Liderança

Barbieri (2012, p. 107) explica que existem cinco vias de liderança, ou seja, cinco caminhos que mostram as notáveis realizações de líderes que se destacaram em vários segmentos de negócios. Primeiramente, a aceitação do desafio, pois todos que lideram pessoas buscam realizações, reconhecem e apoiam boas ideias. Esses líderes se antecipam na aceitação das inovações, aprendem a superar obstáculos com os fracassos e com os sucessos. A segunda via é a capacidade de inspirar uma visão compartilhada. Outra via, é o apoio e o *empowerment* dos colaboradores para que ajam, experimentem e decidam. Nesse sentido, o líder envolve a todos que convivem com o resultado da mudança na inovação e no processo de trabalho, preparando-os para a ação. Além disso, há a habilidade de indicar o caminho através do exemplo, pois é o comportamento do líder que gera o respeito. A quinta via é a motivação através do cuidado e do conhecimento dos colaboradores. Gestos de encorajamento e atenção para com as pessoas, além de motivar, proporcionam mais atenção aos produtos e serviços da organização.

Conforme França et al. (2002), muito se tem discutido sobre as vantagens da participação mais efetiva dos empregados na organização e seus benefícios, como crescimento da motivação e do comprometimento com a organização. Um ponto que deve ser questionado, conforme o autor, é que nem todo o grupo está preparado para ser participativo. Embora, esta preparação pode ser realizada através de programas e políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas a fim de que elas possam se sentir seguras e ter competência para tomar decisões.

Para o exercício da liderança nesse sentido, de desenvolvimento de potencial participativo, Cameron e Green (2009, p. 176) explicam a importância da inteligência emocional para os líderes de sucesso, que tem consciência emocional e reconhecem as suas emoções e os seus efeitos, seus pontos fortes e seus limites e confiam em si mesmos. Estes líderes possuem uma competência que é a administração de si mesmo, gerenciando os seus estados de autocontrole, de confiança, de consciência, assumindo as responsabilidades e adaptando-se às mudanças.

Kotter (1999, p. 186) refere, sobre as carreiras do século XXI, que “o ambiente econômico mais inconstante associado a necessidade de mais liderança e aprendizado vitalício

produzem carreiras diferentes das típicas do século XX”. Quando o autor se refere às carreiras do século XX, explica que, para a maioria dos empregados, ser bem-sucedido era encontrar empresas com bons sindicatos, aprender como realizar um determinado serviço e permanecer naquela posição por décadas. Enquanto que atualmente, esses caminhos de carreira não encorajam aprendizado vitalício suficiente para as pessoas, especialmente quanto às aptidões de liderança, e observa-se uma grande incerteza e volatilidade provocando um desconforto para as pessoas nas organizações. Já com relação às diferenças entre liderança tradicional e inovadora, Barbieri (2012, p. 109) menciona que “a tradição nos aponta um líder solitário, no topo da organização; a modernidade nos mostra líderes envolvidos com todas as situações, em contato permanente com as pessoas”. Portanto, o líder tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador, buscando uma visão estratégica do negócio, e não apenas soluções a curto prazo, cultivando e focando no comprometimento individual dos seus colaboradores e na valorização das ações em equipe. A liderança é exercida com a intenção de direcionar as estratégias e a aceitação dos seus seguidores em seus liderados, pois o líder só se mantém líder enquanto atende às expectativas e às necessidades de seus liderados enquanto grupo de trabalho.

Atualmente, o líder deve estar sintonizado com as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. Conforme Cavalcanti et al. (2006, p. 30), “está ocorrendo uma discreta revolução nos ambientes de trabalho, as pessoas estão conversando sobre questões que envolvem significados e valores”. Os trabalhadores desejam ser mais do que cargos, e querem ter orgulho da empresa a que pertencem, querem participar, opinar e ajudar a construir uma história.

Para o autor, gerenciar a mudança é gerenciar as pessoas no processo de mudança, e muitas vezes, a resistência a este processo se torna frustrante para os líderes. Nesse sentido, Cameron e Green (2009, p. 181) citam a importância de desenvolver com o grupo a percepção da visão e dos valores da empresa e encorajar o pensamento divergente e criativo, desafiando as pessoas a visualizar o futuro e fazer um *brainstorming* de ideias em busca do atingimento dos resultados.

Nos momentos de transição e incerteza, o líder deve mostrar o caminho, vislumbrando novas possibilidades e induzindo as pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Cameron e Green (2009, p. 183) enfatizam quatro etapas da mudança, sendo elas: a necessidade de estabelecer uma sensação de urgência; criar a coalizão norteadora desenvolvendo a confiança através de conversas em grupos e a criação de metas em comum; desenvolver uma visão estratégica reservando um tempo para fazer o processo de maneira adequada; e comunicar a

visão da mudança através da utilização de metáforas simples, utilizando a criatividade de comunicação, o *feedback* e liderando pelo exemplo.

Cavalcanti et al. (2006, p. 36) enfatiza que o líder, deve estar voltado para a transformação pessoal, contudo, deve-se considerar a necessidade de um distanciamento do foco excessivo no líder, creditando a ele todo o mérito ou demérito pelos resultados obtidos. Trabalhando juntos, líderes e liderados compartilham experiências e constroem uma identidade de grupo (CALAÇA; VIZEU, 2015).

## 2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança. Assim, há teorias que se referem à liderança autocrática, democrática e liberal, conforme a liberdade que o líder oportuniza nas decisões grupais (METIDIARI, 2011). Além disso, foi descrita a liderança paternalista, o estilo de liderança técnico, a liderança carismática e o estilo de liderança motivador (LACERDA, 2014).

Com relação a liderança carismática, França et al. (2002, p. 266), explica que “ela está associada ao carisma e que os liderados apresentam aceitação incondicional dos líderes, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão, alto nível de desempenho e crença na capacidade de contribuição”. Em contraponto a liderança carismática existe a liderança transformacional. Pois, a transformacional prepara as organizações para enfrentar e solucionar as questões, contribuindo para a reconstrução de um sistema valorativo que deverá estabelecer as novas bases do negócio (CAVALCANTI et al., 2006). Esse formato de liderança envolve um comprometimento mais profundo com os liderados, já que objetiva a transformação, em que os líderes elevam o índice de moralidade e motivação. Esta influência aumenta o grau de conscientização e envolvimento e ativa a busca do sentimento de auto realização.

Cavalcanti et al. (2006, p. 121) citam que “diferentemente dos líderes transacionais, o foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo”. Na liderança transacional, o líder guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências do papel e das tarefas. Os líderes transacionais apelam aos interesses e às necessidades primárias dos seguidores para que a

organização alcance os resultados desejados. A relação entre líder e seguidor, aqui, caracteriza-se pelo interesse de troca, através do oferecimento de recompensas materiais como as promoções e os aumentos salariais (CAVALCANTI et al., 2006).

França et al. (2002, p. 262), explicam que as “teorias da liderança representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e tem subsidiado práticas e políticas de gestão de pessoas nas empresas”. Nesse sentido, as teorias evoluíram significativamente, em especial ao longo do século XX. As primeiras teorias sobre liderança são denominadas de teoria dos traços”, pois tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel, não enfatizando outras variáveis que possam interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que estão inseridos e as necessidades do grupo em que atuam. Cavalcanti et al. (2006, p. 39), observaram, pela teoria dos traços, que “a liderança é considerada um somatório de características pessoais, e que nenhuma delas garante o sucesso, questionando se os líderes são autoconfiantes, ou se é o seu sucesso como líder que os torna autoconfiantes”.

França et al. (2002, p. 263), menciona que a teoria dos traços buscou identificar diversos aspectos, como fatores físicos, habilidades e aspectos da personalidade e que esses aspectos são importantes para o exercício da liderança, mas que é excessivo determinar que somente quem nasce com tais características possa ser líder. A partir das limitações nos estudos das teorias dos traços, desenvolveram-se diferentes teorias que tratavam de estudar os estilos de liderança. Nesse formato de estudo, acredita-se que as pessoas possam ser preparadas para exercer o papel de líder, para isso, é necessário que se busque conhecimento, através do estudo e de formas do exercício do poder, baseados nos conhecimentos sobre o homem e a natureza humana. Contudo, as teorias de estilo de liderança também apresentavam limitações, o que levou ao desenvolvimento das teorias com enfoques situacionais ou contingenciais, para as quais a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação. O líder faz concessões, revisa posições e modifica sua forma de atuação, ele influencia, mas também é influenciado pelo grupo que lidera (FRANÇA et al. 2002, p. 265).

## 2.6 DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

O chefe tem a tendência de comandar as pessoas, impor ordens e ser autoritário. Os trabalhadores temem esta figura e não se sentem seguros para relatar problemas e para

esclarecer dúvidas, o chefe nunca incentiva ou motiva, apenas cobra resultados. Já o líder, conduz as pessoas e as inspira. São muito respeitados pelos colaboradores, pois ele nunca diz que tem funcionários, e sim que tem uma equipe, motiva e mostra a direção para que juntos atinjam os objetivos e metas estabelecidos pela organização (MATTA, 2015).

Conforme Cavalcanti et al. (2006, p. 120), “o papel do líder transacional se assemelha ao de um gerente, a liderança transacional utiliza o tipo de poder manipulativo, se baseia na promessa e concessão de recompensas, induzindo as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera”. Já a liderança transformacional, se refere a valores como justiça, dignidade, moral e liberdade, que estão voltados para o crescimento, desenvolvimento e mudança dos níveis de consciência das pessoas.

Existem muitos casos de chefes que podem se transformar em bons líderes, depende muito do contexto e da realidade da organização, do tipo de metas que são estabelecidas e da cobrança recebida por parte do chefe. A autoridade e o poder concedido por uma organização a uma pessoa fazem com que ele se transforme em um chefe, mas para que ele se torne um bom líder é necessário criar um vínculo com as pessoas que vá além do cargo, é muito importante manter uma relação de respeito com os membros da equipe, se transformando em um exemplo que inspira as pessoas, através da honestidade, comunicação, capacidade de delegar, atitude positiva, e da criatividade.

Cavalcanti et al. (2006, p. 29) explicam que “os líderes conhecem a direção para onde sopram os ventos, e sabem utilizar os recursos e as tecnologias que os ajudam a chegar lá. Enquanto os chefes, estão apegados a pensamentos e valores do passado, percebendo-se como “o insubstituível” no momento de resolver os problemas e encontrar soluções”.

Algumas pessoas são líderes natos, outras precisam de treinamento e aperfeiçoamento. Fiorelli (2011, p. 197), cita que “os líderes demonstram, através de seu comportamento, autoconfiança, expansividade, inteligência, habilidade emocional, entusiasmo, sensibilidade, espírito crítico, senso de justiça e disciplina”. Tudo isso contribui para que ele seja percebido como uma fonte inesgotável de energia psíquica. Uma boa liderança traz benefícios para a organização, pois uma equipe bem conduzida se torna mais motivada e naturalmente, mais eficiente. A confiança e a honestidade também são atributos essenciais associados a liderança, para Robbins (2009, p. 170), “quando confiam em seu líder, os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados”.

Fiorelli (2011, p. 199) explica que “algumas habilidades facilitam o exercício da liderança, reduzindo as barreiras interpessoais, aumentando o sentimento de identificação e

estabelecendo elos emocionais”. Citam-se: a habilidade de observar, de escutar (inclusive a linguagem corporal) e de falar. Outra habilidade muito importante é a de dar e receber *feedback*, assegurando a boa qualidade da comunicação com os liderados, e através dessa técnica perceber mecanismos de defesa como o isolamento e a distração dos colaboradores (CUCCHI, 2015).

O líder moderno deve possuir cinco habilidades essenciais, conforme Domeneghetti (2013), para que a empresa cumpra sua missão e atinja os resultados desejados: a capacidade de conscientizar e motivar sua equipe em relação aos objetivos, metas e resultados a serem atingidos; ter visão sistêmica, holística e abrangente sobre a complexidade dos negócios e proporcionar compreensão ampla do desafio assumido; ter vocação para a articulação, coordenação e interação constante; utilizar canais e metodologias que potencializem a capacidade de gestão, o controle dos resultados e a efetividade do trabalho dos integrantes da equipe; e, a principal habilidade, liderar pelo exemplo, garantindo a consistência entre o seu discurso e a prática, inspirando confiança e transparência nas relações com os integrantes da equipe.

## 2.7 LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Os líderes precisam fazer a diferença na hora de inspirar os demais membros da equipe para que os objetivos comuns sejam atingidos. Na gestão empresarial, o líder não é necessariamente aquela pessoa “melhor em tudo”, mas aquela que conhece um pouco de cada setor e entende a importância de cada setor, reconhecendo os potenciais e influenciando cada membro da equipe para que atinja os resultados esperados.

Os bons líderes cometem erros e se responsabilizam por eles, conseguem manter controle em determinadas situações e se mantêm neutros, tem níveis altos de paciência e compreensão. Grandes líderes produzem grandes líderes, pois excelentes profissionais não temem que seus lugares sejam ocupados e sabem que existe espaço para mais gente excelente. Delegam funções, reconhecem e aconselham seus colaboradores constantemente, são autênticos e honestos. Fazem a diferença com sua equipe, acreditam em parcerias e alianças com alta qualidade, excelentes pessoas trabalhando juntas para criar relações ganha-ganha (CANDELORO, 2009). E, assim, ajudam no processo de formação de novos líderes, para que

todos atinjam os resultados e consigam se desenvolver (ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD, 2000, p. 212).

O líder é alguém que pode organizar a experiência e as forças que há em uma empresa, levando as pessoas a trabalhar em busca de um propósito comum, criando um poder de grupo, em vez de expressar um poder pessoal (CUCCHI, 2015). Os grupos têm necessidade de serem conduzidos ao encontro de um líder, que deve ter habilidades pessoais e despertar a fé no grupo, mostrando as ideias das quais acredita e direcionando para o caminho correto. O indivíduo, quando presente em um determinado grupo, está sujeito, através da influência deste, a uma alteração da sua atividade mental. Intensifica-se sua submissão às emoções e reduz sua capacidade intelectual, e com isso aproxima-se a outros indivíduos do grupo (FREUD, 1940).

Além disso, cada líder tem uma maneira diferente de trabalhar, na liderança influenciam: as características pessoais, as experiências adquiridas durante o tempo de desempenho do trabalho e o pertencimento a uma determinada geração. Nesse sentido, o próximo ponto que é abordado trata de examinar como a liderança administra diferentes gerações juntas.

## 2.8 DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES

Conforme Costa et al. (2011, p. 153), convivem no meio organizacional profissionais de diferentes gerações: os veteranos, baby boomers, a geração X, a geração Y, e, atualmente, a geração Z. Conforme se apresenta no Quadro 1, cada indivíduo pode definir-se como pertencente de uma geração a partir de sua data de nascimento.

**Quadro 1 - Definição das Gerações a partir do ano de nascimento**

GERAÇÕES	DATA DE NASCIMENTO
Veteranos	Nascidos antes de 1946
Baby Boomers	Nascidos entre 1946 a 1964
Geração X	Nascidos entre 1965 a 1980
Geração Y	Nascidos entre 1980 a 1995
Geração Z	Nascidos a partir de 1995

Fonte: Elaborado pela autora com base em Costa et al. (2011).

As empresas têm de aprender a lidar com as diferenças, com a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, com as expectativas profissionais e visão de mundo, muitas vezes conflitantes, aumentando os desafios para a gestão de pessoas e para a retenção de talentos (COSTA et al., 2011). A maneira de lidarem com a própria carreira e as ambições dos profissionais também são específicas de cada faixa etária, delineadas de acordo com as experiências que vivenciaram e com a educação que receberam.

A geração X iniciou o contato com o movimento de globalização, em especial através do uso da televisão, seus integrantes, na década de 1970, foram expostos a uma grande oferta de produtos e ao apelo de diversas marcas que se tornaram moda na época, como por exemplo as calças Lee e os tênis Kichute (COSTA et al., 2011). Para os autores, neste contexto de consumo, as pessoas passaram a valorizar mais o dinheiro, que passou a ser visto como um indicador de desempenho profissional. Paralelo a isso, os membros dessa geração passaram a dar mais valor à família do que as gerações que os antecederam. Robbins (2009, p. 19) explica que “os membros da Geração X valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho, apreciando o trabalho em equipe”.

Para Costa et al. (2011), desde os anos 1980, a gestão de pessoas busca conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. No início do século XXI, essa tentativa ganha ênfase ainda maior com a acentuada ruptura de valores trazida pela geração mais recente. Para os autores, desde que as pessoas da geração Y nascem, convivem com a tecnologia da informação, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento. As práticas de inovação e o desenvolvimento de equipamentos modernos acostudou esta geração ao novo, descartando modelos antigos que possam ser substituídos por versões mais inovadoras em um curto espaço de tempo. São mais estimulados pela mídia e pelas novas tecnologias do que a geração X, enfatizando o caráter de consumismo através da grande intensidade de criações e inovações em novos produtos, e da velocidade com que as informações são atualizadas pelo uso da internet, onde de qualquer lugar do mundo as pessoas são informadas dos fatos que estão ocorrendo. Os jovens estudantes deixaram de utilizar os antigos hábitos de estudo e de aquisição de conhecimento, perdendo o hábito de ler livros e pesquisar em bibliotecas tradicionais, pois em apenas um clique podem baixar uma versão digital do livro, e além disso, encontram diversas outras fontes de informação.

A geração Y, conforme Costa et al. (2011, p. 155) “é vista como não leal as empresas, está sempre buscando seu próprio bem e dá grande valor ao equilíbrio entre aspectos da vida pessoal e profissional”. Estes profissionais tendem a confiar em si mesmos e criar expectativas de resultados a curto prazo, buscando novas oportunidades que possam

contribuir para seu desenvolvimento pessoal, dando passos importantes no mercado de trabalho, de forma que representam os novos líderes das organizações nas próximas décadas. Entretanto, questionam constantemente suas carreiras profissionais e não estão dispostos a passar 20 anos na mesma empresa, também questionam se os valores da organização condizem com seus valores pessoais.

As empresas que conseguem entender esta nova geração, abrindo-se para as mudanças necessárias, obtêm vantagens na captação de futuros talentos Y. Segundo Costa et al. (2011, p. 156), “é necessário entender o grupo de profissionais que se deseja atingir, assim como as empresas tem de estudar seus clientes para se posicionar de forma inovadora e mais competitiva em relação aos concorrentes”. O entendimento quanto as expectativas, comportamentos e preferências do profissional Y quanto a sua carreira elevam a qualidade na elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhando-se cada vez mais às expectativas desses profissionais. Tendo em vista que a adaptação e a cooperação entre as diferentes gerações de trabalhadores são desafios no mercado de trabalho atual, nota-se que a maneira de lidar com os trabalhadores de cada época específica deve ser administrada de maneira diferente. Nesse sentido, uma preocupação vigente da gestão refere-se a como fazer a retenção de trabalhadores de diferentes gerações, já que cabe também ao líder a análise detalhada de cada profissional para elaborar estratégias de mantê-lo junto à organização.

### **2.8.1 Retenção de Talentos**

A retenção, além de ser uma ação estratégica para manter os talentos na organização, reduz os custos de recrutar novos profissionais. Conforme citado por Costa et al. (2011, p. 164), quando se perde um profissional, existem perdas tangíveis e intangíveis, há o custo com a contratação de um substituto e a necessidade de novo investimento na capacitação e adaptação do novo profissional, a perda do investimento feito em treinamento, a perda das competências desenvolvidas e do conhecimento adquirido dentro da organização, além de desestabilizar a equipe e o fluxo de trabalho.

Atualmente, o grande desafio dos gestores e dos profissionais de gestão de pessoas é reter, motivar e gerir esta nova geração (COSTA et al., 2011). Para os autores, o aproveitamento do grande potencial das pessoas da geração Y poderá contribuir significativamente para o alcance de metas e para a prosperidade dos negócios, e,

compreendendo o perfil desses jovens profissionais, as empresas poderão desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas para evitar a perda de talentos para a concorrência. Como a geração Y é motivada por desafios que promovam o seu crescimento, quando não consegue se identificar rapidamente, se mobiliza para buscar outros desafios. Isso reflete nas empresas e mostra que a rotatividade dos trabalhadores não está baseada apenas nos benefícios financeiros, mas também na falta de desafios que superem as expectativas desses jovens. Costa et al. (2011, p. 165), explica que “o jovem Y dá grande valor a recompensa baseada no alcance de metas e no reconhecimento do seu trabalho e nas oportunidades de desenvolvimento”. Por isso considera importante que a empresa ofereça políticas de remuneração variável e metas de curto prazo que correspondem melhor ao valor que a geração Y dá ao imediatismo.

Costa et al. (2011) apontam como fatores de desenvolvimento para a geração Y: a performance baseada na compensação financeira, assegurando que quanto mais e melhor trabalhar, maior será a recompensa financeira; a agenda flexível; as habilidades vendáveis, procurando oportunidades de treinamento formal e informal e buscando a construção de habilidades e conhecimento rápido; e o acesso aos tomadores de decisões, ou seja, a possibilidade de construir relacionamento com importantes líderes, gestores, clientes, consumidores, vendedores e trabalhadores.

As organizações se preocupam com a atração e retenção de talentos, pois seu crescimento depende da qualificação e engajamento dos trabalhadores. Atualmente, as vantagens competitivas estão ligadas à capacidade de inovação e às competências humanas. Este cenário é marcado ainda por constantes mudanças, por isso as instituições buscam manter trabalhadores qualificados e alinhados à cultura organizacional. Atrair e reter profissionais é um grande desafio para os gestores, e isto não poderá ser feito sem levar em conta a cultura do trabalho da organização.

### **2.8.2 Mudanças na Cultura do Trabalho**

Garcia (2012) explica que a geração Y passou por uma intensa experiência dos jogos de vídeo game, onde, em caso de ocorrer um erro, basta desligar o aparelho e iniciar novamente o jogo. Estas atitudes são levadas para a vida, demonstrando que existem formas de superar os erros e enaltecendo as características visíveis nesta geração, que, segundo o

autor, são: a confiança cega em seus potenciais, resistência a ouvir um “não”, abertura à mudanças e imediatismo. Diferente da geração X, onde as relações de trabalho eram mais sólidas e duradouras e se esperava mais para realizar o que esse pretendia, prevalecendo um sentimento de procrastinação. Havia a necessidade de esperar para receber os benefícios do prêmio, Bauman (2001, p. 141) cita “na forma do “adiamento da satisfação” a procrastinação põe a arar e semear acima de colher, o trabalho acima do consumo, o investimento acima do lucro e a poupança acima do gasto”. O autor explica que se considerava como um prêmio a abstinência infringida, ou seja, buscavam-se as recompensas do adiamento voluntário, pois existia o pensamento de que quanto mais se trabalhasse, mais se poderia consumir; quanto mais se economizasse, mais se poderia gastar.

Bauman (2001, p. 142) relata que atualmente este “adiamento da satisfação não é mais um sinal de virtude moral, mas uma problemática sobrecarga que sinaliza imperfeições nos arranjos sociais e inadequação pessoal”. A Geração Y, com sua maneira de ser e de agir, a globalização, o encurtamento das distâncias e o consumismo exagerado da sociedade, transformaram as relações humanas e pressionam para que exista a abolição da procrastinação, pois se um ato merece recompensa, ela deve ser instantânea. Ainda Bauman (2001, p. 143) explica ainda que a “cultura em guerra com a procrastinação é uma novidade na história moderna”. Atualmente, não se tem mais lugar para reflexão, continuidade e tradição, pois a modernidade líquida acelera a fluidez nas relações marcando mudanças no pensamento, nas relações entre seres humanos e nas instituições sociais, tornando as relações voláteis e individualizando o mundo, na medida em que o sujeito se encontra livre para ser o que desejar ser, mediante suas próprias forças. Essa inconstância e incerteza gera uma falta de pontos de referência.

Nesse sentido, a sobrevivência em termos de trabalho e emprego tornou-se frágil nos últimos anos, pois o progresso tecnológico e o esforço de racionalização anunciam a diminuição dos empregos. Para Bauman (2001), empregos seguros em empresas seguras parecem nostalgia dos avós, atualmente não existem habilidades e experiências que garantam que o emprego seja oferecido, e mesmo depois de oferecido, que seja durável. O mercado demanda agilidade e racionalização contra as mudanças e as pressões que a competitividade, a produtividade e a flexibilidade geram. As modas mudam muito rápido, todos os objetos de desejo se tornam obsoletos antes que todos tenham tempo para adquiri-los e aproveitá-los, nas modernas relações de trabalho não existe uma rotina a ser seguida.

Sennett (2009), por outro lado, ressalta que o hábito da rotina se torna autodestrutivo, pois os seres humanos perdem o controle dos seus próprios esforços. Conforme o autor, “a

rotina industrial ameaça degradar o capital humano e que o que falta ao trabalhador da rotina é uma visão mais ampla do futuro e o conhecimento para fazer a mudança” (SENNETT, 2009, p. 149). Quando a rotina e a burocracia são encaradas como degradantes, existe um desejo prático de maior produtividade e lucro de mercado, e as pessoas são estimuladas por uma experiência mais flexível, mas sempre mantendo a ética nas relações de trabalho e com os concorrentes. As pessoas pertencentes à geração X tentavam provar seu próprio valor através do seu trabalho, já os pertencentes à geração Y praticam a moderna ética no trabalho, concentrando-se no trabalho em equipe, obtêm aptidões de serem bons ouvintes e cooperativos, se adaptam às circunstâncias servindo a uma economia política flexível e moldando sua história para atingir os resultados.

Os líderes do futuro deverão ser capacitados a pensar estratégica e conceitualmente, ter uma integridade profunda e abertura intelectual, descobrindo novas formas de criar lealdade e de liderar equipes cada vez mais diversas e independentes, desenvolvendo com sucesso a combinação de habilidades e qualidades (SHORT, 2014). Devido à expansão, crescimento e desenvolvimento das instituições financeiras brasileiras torna-se fundamental neste setor a existência de “líderes do futuro”, capazes de se anteciparem aos fatos e cada vez mais liderarem suas equipes com conhecimento, habilidades e muita atitude.

## 2.9 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A história das instituições financeiras no Brasil começa a ser contada a partir da criação do Banco do Brasil em 1808. Em 1861 acontece a criação da Caixa Econômica e do Monte de Socorro do Rio de Janeiro, entidades precursoras da Caixa Econômica Federal (COSTA NETO, 2004). No final do século XX, a sociedade foi afetada por um período de crise e instabilidade, neste momento o setor bancário, utilizando-se da alta inflação, conseguiu manter seus ganhos, não sendo atingido pela recessão. A partir de 1994, a economia estabilizou-se e os bancos encontraram, na ampliação da oferta de crédito, uma nova forma de receita, redirecionaram seus negócios, iniciando um processo de redução de despesas administrativas e de pessoal. Para Camargo (2009), com o objetivo explícito de diminuir os custos de operação, o setor bancário iniciou um processo de diversificação das formas de atendimento, através da informatização do setor e da prestação de serviços de atendimento pela internet, pelos caixas eletrônicos, e os correspondentes bancários, instalados em

estabelecimentos comerciais como lojas e supermercados. Esta diversificação dos pontos de atendimento, com a ampliação da atuação dos correspondentes bancários, do banco postal, das redes varejistas parceiras das instituições bancárias e das financeiras contribuiu para a aceleração do processo de bancarização da população de menor renda. Através da nova configuração do trabalho, com a inserção de produtos e a necessidade de vendas, redefiniu-se o papel profissional do bancário, transformando-o em um agente de resultados (BERTOSSO, 2015).

Conforme Assaf Neto (2011), o Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam transferir recursos dos agentes econômicos, que são as pessoas, as empresas e o governo, superavitários para os deficitários. Essas instituições devem permitir a realização dos fluxos de fundos entre tomadores e poupadores de recursos na economia. As instituições financeiras exercem atividades específicas distintas, sendo possível classificá-las, com base no papel que desempenham, em: instituições de crédito e sociedades financeiras. Conforme Moreira (2009), as instituições de crédito são empresas cuja atividade consiste em receber depósitos aplicando-os por conta própria, mediante a concessão de crédito. Já as sociedades financeiras são instituições privadas que fornecem empréstimo e financiamento para aquisição de bens, serviços e capital de giro. Cita-se, como exemplo, sua atuação nos empréstimos e financiamentos de veículos usados e convênios com estabelecimentos comerciais.

Além disso, segundo Assaf Neto (2011) as instituições financeiras podem ser classificadas em dois tipos: bancárias ou monetárias e não bancárias ou não monetárias. As instituições bancárias são representadas pelos bancos comerciais e múltiplos, são aquelas a quem se permite a criação de moeda por meio do recebimento de depósitos à vista, utilizando-os para realizar empréstimos e financiamentos, geralmente de curto e médio prazo, às pessoas físicas e jurídicas. E as instituições financeiras não bancárias trabalham com ativos monetários como ações, letras de câmbio, ou seja, não recebem depósitos à vista.

O Quadro 2 explica como estão divididas as instituições financeiras bancárias e não bancárias.

**Quadro 2 – Subsistema de Intermediação**

<b>Instituições Financeiras Bancárias</b>	<b>Instituições Financeiras Não Bancárias</b>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos Comerciais;</li> <li>• Bancos Múltiplos;</li> <li>• Caixas Econômicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos de Investimento;</li> <li>• Bancos de Desenvolvimento;</li> <li>• Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento;</li> <li>• Sociedades de Arrendamento Mercantil;</li> <li>• Cooperativas de Crédito.</li> <li>• Sociedade de Crédito Imobiliário;</li> <li>• Associações de Poupança e Empréstimo.</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Assaf Neto (2011).

Para Moraes e Borges (2010), existe uma mudança de paradigmas quando se trata de sustentabilidade no mundo dos negócios, ao longo da década de oitenta, o fator determinante para obter êxito na administração de um negócio era apenas a análise do balanço patrimonial, gerando valor para os acionistas da empresa. Nesta mesma época, as instituições financeiras se preocupavam apenas com a questão ambiental, se restringindo a evitar a responsabilidade legal a danos causados ao meio ambiente por bens recebidos em garantias de empréstimos. Atualmente, a administração de riscos como essência do negócio financeiro passa a incorporar a análise socioambiental como redução de incertezas dentro das instituições.

Ainda, segundo os autores, o processo de incorporação do pensamento sustentável nos bancos comerciais ocorreu por pressão da sociedade e por perdas oriundas de questões associadas a problemas socioambientais. Desta maneira, os riscos ligados a esses assuntos passaram a ser tratados com mais atenção, pois as instituições financeiras acreditam que o que é bom para o social e o meio ambiente pode ser muito bom para os negócios, e, através de uma gestão adequada, obterão maior rentabilidade e se melhorará a imagem da instituição (MORAIS; BORGES, 2010).

Nas últimas décadas, o ambiente dos negócios passou por diversas mudanças, que se refletem nas organizações. Dentre essas mudanças, segundo Custódio et al. (2013) evidenciou-se o desaparecimento de um paradigma mecanicista, dando lugar a um paradigma sistêmico e complexo. Essas mudanças trazem consequências para as organizações e para seus colaboradores, tornando-se mais impactante para a pessoa do gerente da instituição. Nesse contexto, vários fatores são determinantes para o sucesso de uma instituição financeira, dentre eles o elo de fundamental importância é a relação entre os clientes e a sua instituição, que é representado pelo gerente. Dentre suas funções está a de realizar operações importantes, gerenciar informações sigilosas sobre os detentores das contas e esclarecer dúvidas em geral, como por exemplo, em casos de operações de investimentos. Custódio et al. (2013) explicam

que os gerentes trabalham com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, desenvolvendo o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos colaboradores, prezando sempre pelo bom atendimento despendido por toda a equipe. Assim, são necessários, além do conhecimento das rotinas bancárias e do funcionamento dos sistemas e operações, os conhecimentos de administração e economia.

De acordo com Custódio et al. (2013), os profissionais que ocupam cargos de gerência em instituições financeiras organizam seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Possuem características como responsabilidade, disciplina, paciência, capacidade de organização e observação, pró-atividade, raciocínio rápido e habilidade para lidar com pessoas. Estes quesitos são fundamentais para o bom desempenho do trabalho diário no cargo de gerente, e também no trabalho de todos os setores da instituição. O gerente desempenha o papel de líder, assume a responsabilidade pelo controle do trabalho e dos resultados de sua unidade, isso ocorre por meio da tomada de decisões, elaborando estratégias, projetando estruturas, designando e atribuindo a cada trabalhador suas atividades, tudo isso de acordo com a realidade da instituição (CUSTÓDIO et al., 2013).

As atividades bancárias cresceram, ganharam novas modalidades de serviços e investimentos, além disso, novas facilidades de acesso e de informação que atraem cada vez mais clientes, e aumentam a responsabilidade dos profissionais desta área para além da questão comercial. A atividade de liderar equipes é muito significativa e complexa, o papel desses gerentes como figuras de liderança com uma equipe múltipla é estar sempre atento à sua equipe, desenvolvendo uma boa capacidade de interpretação do comportamento humano, compreendendo a reação das pessoas e lidando com as diferenças individuais na equipe.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O método científico é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo com maior segurança e economia, com conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Dessa forma, o presente capítulo tem por objetivo, descrever os aspectos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa, com a finalidade de agregar maior conhecimento sobre o problema de estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para Ruiz (2002, p. 138), o método é um “conjunto de normas-padrão que devem ser satisfeitas, caso se deseje que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional”.

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso. Buscou descobrir e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas.

##### **3.1.1 Natureza**

Quanto à natureza da pesquisa, está se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa buscam-se levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa (VIEIRA, 2009). Para Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa proporciona uma visão e melhor compreensão do problema. É apropriada para esclarecer uma situação de incerteza, quando os resultados conclusivos são diferentes das expectativas, é baseada em amostras não probabilísticas por conveniência, e os dados não são analisados de forma estatística. Esta pesquisa procura uma aproximação com o campo de estudo: compreender como os gerentes de instituições financeiras administram as diferentes gerações de trabalhadores presentes na organização.

### **3.1.2 Nível**

Quanto ao nível da pesquisa o mesmo caracterizou-se pelo uso da pesquisa exploratória. Na visão de Santos (2007), esta tem o objetivo de familiarizar-se com um assunto pouco conhecido, não se espera testar hipóteses, mas sim, desenvolver um projeto que proporcione descobertas.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no assunto pesquisado (GIL, 2006).

### **3.1.3 Estratégia**

Quanto à estratégia, utilizou-se do estudo de caso, que se trata de uma abordagem metodológica de investigação adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores (ARAÚJO et al., 2008). Em um estudo de caso utilizam-se formas para coletar os dados, tais como a aplicação de questionários, ou a utilização de um roteiro de entrevistas, que pode ser estruturado ou não-estruturado.

Para Yin (2010) ao utilizar este método é preciso ter o cuidado de analisar quais são as questões colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “por que” que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências. O investigador deve ater-se à confidencialidade dos dados, aos limites entre o público e o privado, preservando o anonimato dos sujeitos e evitando problemas que poderão ser causados com o acesso dos dados.

O autor explica, ainda, que a vantagem da utilização deste método é que ele pode se constituir em um arquivo de material descritivo que permita reinterpretações subsequentes. Além disso, são pesquisas mais acessíveis ao público em geral e relacionam a teoria à prática, proporcionando uma percepção através de exemplos específicos de acontecimentos ou situações. Outra grande vantagem do estudo de caso é que ele contribui para o conhecimento

dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais, permitindo a retenção de características significativas e holísticas e auxilia na definição do caso em estudo sobre que dados são relevantes para a coleta e como o tratamento desses dados deve ser feito. Neste estudo foram entrevistados sete gerentes de instituições financeiras localizadas no município de Marau – RS.

### 3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Todas as pesquisas necessitam apresentar dados, observações documentadas ou resultados da intervenção correspondente às variações dos dados. No presente trabalho, as variáveis de estudo utilizadas são as seguintes:

**Quadro 3 – Variáveis de Pesquisa**

<b>Variável</b>	<b>Autor</b>	<b>Pergunta</b>
Percepção com relação às diferentes gerações.	Costa et al. (2011, p. 154).	A1; A2; A3; A4; A5.
Gerenciamento de diferentes gerações.	Costa et al. (2011, p. 153), Robbins (2009, p. 19), Chiavenato (1999, p. 349) e Sennett (2009, p 118).	B1; B2; B3; B4.
Percepção de gerações em Instituições de diferentes naturezas.	Conforme objetivos desta pesquisa.	C1; C2; C3.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 3.3 PARTICIPANTES

No caso deste estudo, optou-se por pesquisar sete gerentes de instituições financeiras localizadas no município de Marau – RS. Sendo que existem oito instituições financeiras instaladas no município. Destas, duas são instituições financeiras públicas, duas instituições financeiras privadas e três instituições financeiras cooperativas. Entretanto, neste estudo, optou-se por denominá-las todas de instituições financeiras, já que se considerou que essa distinção não interfere na questão de pesquisa.

Segundo Bêrni e Fernandes (2012, p. 222), amostras representam bem a população de onde foram extraídas, estão inseridas em um universo de estudo em que o pesquisador recebe maior liberdade na obtenção de seus dados. “A amostragem não probabilística por conveniência é utilizada quando o pesquisador defronta com um subconjunto de elementos da população obtido de forma não aleatória”.

### 3.4 PROCESSO DE COLETA

No presente estudo, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado, com questões abertas, conforme apêndice A. Pode-se definir a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, sendo uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008). As entrevistas foram gravadas, com consentimento informado dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas.

### 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Diehl e Tatim (2004) explicam que existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador. Portanto, a análise dos dados busca extrair sentido dos dados coletados, envolve preparar os dados, decompô-los e evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores, interpretando, explicando e detalhando as relações. O objetivo principal da análise dos dados é permitir ao pesquisador estabelecer conclusões dos dados apurados (CRESWELL, 2010).

A partir da transcrição das entrevistas, o conteúdo foi categorizado conforme variáveis de pesquisa. Categorização, segundo Creswell (2009), é o processo que consiste em organizar os objetos, com um propósito específico, em grupos e categorias. Após a categorização, os dados foram analisados sob a ótica do referencial teórico. Conforme Bardin (1979), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicação voltadas à

obtenção, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, de indicadores que permitem a indução de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do levantamento teórico, apresentado no capítulo 2, os meses de agosto e setembro de 2016 foram destinados à coleta dos dados para pesquisa. As entrevistas ocorreram no referido período, com duração média de 20 minutos, sendo a entrevista mais curta de 7 minutos e a mais longa de 47 minutos. As entrevistas foram transcritas e os dados compilados em agosto, setembro e outubro de 2016. As observações realizadas pela pesquisadora foram organizadas em um arquivo word. Os entrevistados se caracterizam por ocupar funções de gerência de instituições financeiras, sendo que se optou por padronizar a nomenclatura, tendo em vista os diferentes nomes em cada instituição (gerente geral, gerente, subgerente).

**Quadro 4 – Características dos Respondentes**

<b>Nome</b>	<b>Tempo de Instituição Financeira</b>	<b>Tempo de Gerência</b>	<b>Tipo de Instituição Financeira</b>
Gerente 1	17 anos	14 anos	Cooperativa
Gerente 2	10 anos	3 anos	Privada
Gerente 3	16 anos	6 anos e 4 meses	Cooperativa
Gerente 4	16 anos	6 anos e 4 meses	Pública e Economia Mista
Gerente 5	28 anos	25 anos	Pública
Gerente 6	2 anos e 5 meses	1 ano e 9 meses	Cooperativa
Gerente 7	31 anos	14 anos	Privada

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

### 4.1 PERCEPÇÃO COM RELAÇÃO ÀS DIFERENTES GERAÇÕES

As empresas têm de aprender a lidar com as diferenças, com a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, com as expectativas profissionais e visão de mundo muitas vezes conflitantes, aumentando os desafios para a gestão de pessoas e a retenção de talentos (COSTA et al., 2011). A maneira de lidar com a carreira e as ambições dos profissionais também deve ser tratada de forma específica em cada faixa etária, delineando de acordo com as experiências vivenciadas e com a educação que receberam. Neste estudo, a percepção com relação as diferentes gerações podem ser analisadas a partir da

verificação de algumas diferenças no comportamento das diferentes gerações na realização do trabalho diário. Conforme percepção dos gerentes:

[...] Sim, é perceptível (hum) a gente percebe de diferença como é encarado a tarefa. Tarefa seja independentemente da posição que esteja sendo exercida a responsabilidade e tem uma coisa muito importante que é a dinâmica e o raciocínio lógico, que os jovens são dinâmicos, e sabem usar muito bem a tecnologia. Os mais jovens estão mais dependentes da tecnologia, para trabalhar precisam que a tecnologia dê os caminhos; já os mais experientes têm mais raciocínio lógico (GERENTE 1). [...]

Para os Gerentes 1, 2, 3, 6 e 7, a geração Y é mais dinâmica e criativa, são abertos para as mudanças, tem facilidade de aprendizagem sempre buscando um algo a mais na carreira, possuem um grande domínio da tecnologia, e em muitas vezes ficam dependentes dela. Já os pertencentes à geração X possuem mais experiência no dia-a-dia do trabalho e mais raciocínio lógico. Conforme o Gerente 6, existem diferenças no comportamento das diferentes gerações na realização do trabalho diário. As pessoas com mais idade têm cabeça fechada, e os mais jovens são abertos a tecnologia e gostam de mudanças (GERENTE 6).

Para o Gerente 7, existem algumas diferenças, “sendo que o colaborador mais antigo tem mais experiência. Em contrapartida o funcionário mais jovem tem maior facilidade de aprendizagem e sempre busca algo a mais”. O Gerente 4 ressalta que trabalhadores de gerações anteriores são mais conservadores, e tem mais cuidado no momento de desempenhar as tarefas:

[...] Sim, objetivamente sim né. A pessoa mais antiga é um pouquinho mais conservadora né, que a gente nota na maneira de atuar. Então as vezes tem um pouquinho mais de cuidado em algumas coisas, se prega muito pelo passado, fazia desse jeito, né então, acho que até é natural do ser humano também né (GERENTE 4). [...]

O Gerente 2 explica que a geração Y é mais dinâmica, mais criativa, ela está muito em busca de oportunidades e também de bem na forma dinâmica mesmo (GERENTE 2).

Observou-se uma diferença de percepções dos Gerentes 3 e 5, sendo que o Gerente 3 pertence ao setor cooperativo e o Gerente 5 ao setor público. O Gerente 3 ressalta que percebe diferenças, porém não estão relacionadas com gerações e sim com colaboradores provenientes de municípios interioranos, que tem mais pró-atividade e iniciativa em comparação com colaboradores provenientes de municípios mais urbanos:

[...] A pergunta é complexa e vou te responder em partes, porque todos os colegas que temos na unidade são na faixa etária de 30 anos. Eu com 36 anos sou o mais velho aqui. Eu percebo que a faixa etária pra trocar de geração ela não é mais muito longa, hoje pessoas com cinco anos de diferença de idade já dá uma diferença grande. Agora a gente percebe uma diferença já considerável com faixas etárias mais elevadas do pessoal que tá por exemplo no administrativo, tem algumas pessoas que tu já percebe uma diferença da dinâmica, de postura e tal. E eu percebi uma outra questão aqui, dentro do X (nome da instituição financeira) acho que vivemos muitas fases e nesse amadurecimento de fases, nesse processo de passar por essas fases, em cada fase nós tínhamos prioridades talvez diferentes. Então o que eu percebo também é uma grande diferença assim algum colaborador que é de um município interiorano; e de um município um pouco mais urbano, ali eu vejo uma diferença considerável que aí você percebe diferenças como pró-atividade, e toda pró-atividade tem iniciativa e tal. O pessoal é excepcional em atender, atender ao que lhe é demandado, então esse pessoal é muito comprado. Agora da pró-atividade do daqui pra lá fora o que é questionado as vezes tem alguma coisa, então tem uma diferença. E dentro daquilo da dinâmica das diferentes faixas etárias eu não vou te dizer que é uma questão de conflito que ocorre, o conflito eu penso que ele venha com base nas experiências que a pessoa tem e nas visões, e o pessoal que tá no mercado de trabalho a menos tempo eles só tem uma visão, então quando aparece alguma coisa que é contraditória, que é ambígua a isso que eles pensam gera o que é o tema da tua pesquisa. Mas é porque eles têm uma experiência de mercado de trabalho, de oportunidades meio que de pleno emprego e de que teve uma época a pouco tempo atrás que as instituições, as empresas tinham que, em virtude da necessidade da mão-de-obra, elas precisavam ter uma flexibilidade e aturar e tolerar umas coisas que é complicado. Hoje, nesse momento atual quem não tiver uma produtividade razoável as margens diminuíram muito e os custos estão pressionando. Quem não tiver uma produtividade considerável precisa se reposicionar, precisa reaprender. Então eu acho que não ocorre conflito, eu acho que a pessoa só está acostumada com aquilo e se você tiver que sair da tua zona de conforto sempre é ruim (GERENTE 3). [...]

De acordo com o Gerente 5, as diferenças no comportamento diário não são caracterizadas pela idade dos colaboradores, e sim é uma questão individual de cada colaborador:

[...] A diferença não é pela idade, a diferença é de pessoas mesmo. Porque eu tenho profissionais jovens que são muito comprometidos e são muito dedicados. Profissionais com mais tempo de instituição também; como também o outro lado, tenho profissionais antigos e novos que já apresentam um nível de comprometimento e de motivação diferente, menor. Então eu percebo que não é pela diferença de idade, de gerações, e sim as pessoas, a motivação mesmo (GERENTE 5). [...]

Com relação a maneira das diferentes gerações cumprirem as regras e as metas estabelecidas pela instituição financeira, pode-se perceber, através das informações obtidas pelos gerentes, que não existe percepção de diferenças baseadas em faixas etárias, que todos cumprem as regras e as metas estabelecidas, e que a questão da criatividade, do dinamismo e do comprometimento são muito importantes.

[...] Eu penso que pra cumprimento de metas não tem diferenciação. Tem a questão de ser mais criativo e dinâmico, mas os com mais idade são tão quanto comprometidos, é uma questão não de idade e sim de pessoa. A questão de cumprimento de metas tem diferença de cumprimento de metas e daqui a pouco a pessoa ser mais criativa (GERENTE 2). [...]

Portanto, não aparece uma diferenciação no momento de cumprir regras e metas, ou seja, tanto os colaboradores mais jovens, quanto os mais antigos sempre procuram se esforçar ao máximo para cumprir as regras e as metas estabelecidas. O Gerente 5 ressalta que a diferença está no grau de comprometimento de cada um e que, atualmente, existe um grande desafio, que é o de motivar as pessoas para que elas possam atingir seus objetivos, e que isso independe de faixas etárias.

[...] Basicamente, a diferença que a gente percebe é no grau de comprometimento de cada um, então o grande desafio nosso, gestores, é motivar as pessoas, ter um grau de motivação para as pessoas poderem atingir os objetivos e isso tanto as gerações mais jovens, como as mais antigas no banco, elas têm um grau de motivação às vezes diferente (GERENTE 5). [...]

Conforme o Gerente 1: “ambos buscam cumprir as responsabilidades, o colaborador mais experiente obtém um resultado mais sólido. O mais jovem quer a todo custo atingir a meta proposta, mas não pensa se no longo prazo aquilo vai se manter”. Já o Gerente 3 compreende que existem diferentes níveis de engajamento e de envolvimento, e que isso é um processo de aprendizado das duas gerações, pois, aos pertencentes da geração Y, faz-se necessário aumentar a paciência e acumular experiências, e para os pertencentes da geração X, devem aproveitar a energia e criatividade dos jovens e se complementarem, filtrando e aproveitando juntos as ideias boas que surgem do imediatismo, largando velhos hábitos que hoje não proporcionam mais resultados. Esse processo precisa de maturidade e humildade para ser aplicado no trabalho diário das instituições.

[...] Tem diferentes níveis de engajamento, diferentes níveis de comprometimento, de envolvimento. Dentro disso que foi falado de que você precisa tolerar, precisa aguentar algumas coisas e tu não encontra pessoa perfeita. Vou dar um exemplo: você come carne bovina, qual parte que tu mais gosta? Você mais gosta do filé, só que quando tu compra um boi, vem o couro, a buchada, vem o rabo, os pés e os chifres. De maneira geral o que eu quero te dizer é que eu preciso valorizar o que tem de bom do colaborador, eu preciso valorizar, preciso tolerar, preciso conviver com o que ele tem de ponto de melhoria, você tentar lapidar isso que ele tem, tentar desenvolver ele. Mas eu penso que ele tem um mínimo necessário que ele precise atender, e nesse processo aí eu acho que é aprendizado, tanto das gerações mais novas que precisam acumular experiências, aumentar um pouquinho a paciência – eu me incluo nisso. As vezes a gente é razoavelmente imediatista e as vezes se desmotiva porque, digamos assim, meio que te seguram. Eu acho que o pessoal que está com uma faixa etária mais avançada tem que aproveitar isso tudo aí porque o pessoal mais novo tem uma energia, então esse pessoal que tem mais experiência precisa entender que [os mais jovens] não são pessoas que são concorrentes, elas são complementares. Que daqui a pouco eu com meu imediatismo, com minha energia, até com minha capacidade intelectual tenho um monte de ideias e aí eu preciso da pessoa com mais experiência, com um filtro e com muita habilidade e, talvez, até mais do que eu, para não me desmotivar e para conseguir canalizar isso aí de forma produtiva. É bem difícil. Por outro lado, essa pessoa tem um desafio de que ela já não tem essa dinâmica, ela não tem essa energia e ela precisa também aceitar isso. Esse processo precisa de maturidade, precisa de humildade de todas as partes, que muitas vezes não é o que eu preciso começar a fazer de diferente, muitas vezes é o que eu preciso não mais fazer que é o problema, é mais difícil eu aceitar o deixar de fazer, do que o próprio fazer. Eu fico agarrado e o que era ontem, hoje não sei se serve ainda (GERENTE 3). [...]

O Gerente 4 acrescenta que pessoas que pertencem à mesma geração podem agir de formas diferentes, e que, no momento do cumprimento de metas, os mais jovens, muitas vezes se utilizam de subterfúgios para realizar o trabalho e atingir as metas:

[...] As vezes tem diferença de pessoas, tem pessoas da mesma geração que agem de formas diferentes. Na questão de regras, o banco é bem cauteloso, gosta que sejam as coisas bem feitas. Então, neste sentido, exige-se que, independentemente da idade e da geração, todo mundo tem que cumprir algumas normas, então o banco é muito enfático. Questão de ética, fazer dentro das normas, isso o banco nos cobra bastante. Mas as vezes nota-se que os mais novos têm um pouquinho de – não digo dificuldades – mas eles tentam achar algumas formas de, adequando alguns subterfúgios, vamos dizer assim, para tentar, não digo burlar, mas fazer de algumas formas diferentes. Achar uma maneira de fazer. Apesar de que as pessoas que a gente tem atualmente na nossa agência é uma atividade um pouco diferente, não tem tanto este problema. Mas, os mais novos a gente nota que acham uma barreira e eles tentam contornar de outra forma, isso efetivamente acontece né. Mas o que o banco nos cobra é a questão de fazer o certo. Se a regra diz “não faça” então não faça. Mas aí tenta-se achar uma maneira de fazer, então é um pouquinho mais altivo, neste sentido de tentar achar formas de fazer, os mais novos têm isso bastante, isso a gente nota. Com metas, também tentam cumprir, a gente nota que os mais novos têm mais essa pró-atividade na hora de fazer. Na nossa agência as pessoas mais antigas estão numa atividade mais burocrática, mas o que a gente nota dentro duma normalidade é que os mais velhos, eles têm uma sequência mais lógica, já os mais novos têm aquela ansiedade de crescer e para crescer, normalmente, você tem que mostrar

serviço. E aí vão achando meios de cumprir as metas. Os mais novos correm neste sentido (GERENTE 4). [...]

Portanto, de modo geral, todos os gerentes, tanto das instituições públicas, privadas e das cooperativas concordam que o cumprimento de regras e atingimento de metas independe da geração, e sim do comprometimento despendido por cada colaborador.

Quando questionados sobre os objetivos de carreira das diferentes gerações, o Gerente 1 refere que todos têm objetivos de carreira. Os mais jovens, até 25 anos de idade, querem diversidade, e os mais experientes querem se estabilizar. “Difícilmente um colaborador mais experiente demonstra interesse em uma vaga em outra Unidade de Atendimento, eles criaram raízes aqui”. Em contrapartida, para o Gerente 6, não existem diferenças no momento em que são traçados os objetivos de carreira, pois “jovens e antigos almejam crescer”. Já para o Gerente 2, os funcionários da geração Y não se prendem a uma instituição, buscam sempre novas e melhores oportunidades e almejam crescimento profissional.

[...] Penso que sim, os de mais idade antigamente se pensava muito em aposentadoria né, em banco. Hoje, vejo que é uma oportunidade a mais, mas eu vejo que os mais jovens não ficam presos muito a essa questão de: ah, eu vou me aposentar nesta instituição ou nesta empresa, e sim vou buscar sempre o melhor, mais oportunidades (GERENTE 2). [...]

Para o Gerente 3, o período de amadurecimento das pessoas aumentou, e elas precisam traçar seus próprios objetivos para se motivarem a seguir em frente, e para isso é necessário que elas se reposicionem, reaprendam, aceitem, tolerem e tenham paciência. Com isso, o Gerente 3 acredita que não está só relacionado com a fase cronológica da idade, mas sim com fases da vida, ou seja, se a pessoa já encontrou e traçou os seus objetivos de vida.

[...] Eu penso e entendo que tem diferença nos objetivos de cada geração, porque é (silêncio) eu penso que na questão profissional não é muito diferente do que o nosso ciclo de vida, de que a gente nasce, cresce e se reproduz. A questão é a seguinte, nem todo mundo tem um porto para onde quer navegar digamos assim, e, normalmente, quando tem mais divergência ou questões ambíguas ou questões contraditórias é porque a pessoa ainda não sabe pra onde que vai. O vento tá soprando pra um lado, ela vai, tá soprando pro outro, ela vai. Essas são as pessoas mais difíceis de você conseguir ler elas, fazer uma leitura pra ser assertivo na forma de tratar, na forma de colaborar, de desenvolver. Elas também não tem muita maturidade e é difícil de você encontrar alguma coisa que as motive porque elas não têm um rumo e daí é difícil de conseguir interpretar e é difícil para você conseguir ter uma linguagem adequada e que esteja numa conversa e não num monólogo, ou seja, num diálogo. Porque, vamos supor que eu sou jovem, eu estou estudando, estudando e aquilo era o que eu gostaria de estudar, então eu vou me motivar a alcançar aquele objetivo e para atingir aquilo, eu vou me reposicionar, eu vou reaprender, eu vou aceitar, eu vou tolerar, eu vou ter paciência. Se eu estou fazendo um curso que é lá uma formação qualquer, se eu não tenho carro e quero comprar um carro esse pode ser meu objetivo. Se eu não tenho casa e quero sair da casa do meu pai e me desafiar a ter a minha casa. Se eu tenho um filho é pelo meu filho. Entende? Então essa questão eu acho que está muito relacionada com isso e infelizmente o período de amadurecimento das pessoas aumentou, porque elas estão assumindo poucos compromissos, poucas responsabilidades, se envolvendo pouco. Estão demorando mais para sair da casa dos pais, e daí vivem naquele mundo de superproteção, e não precisam pagar água, pagar telefone, não precisam comprar comida, eles tomam banho a hora que querem e ficam quanto tempo no chuveiro, sabe. E isso tudo impacta, então eu posso te dizer assim: eu posso ter jovens de 35 anos e que ainda não sabem, e eu posso ter jovens de 20 que já sabem o que querem. Eu acho que não está mais só ligado à questão cronológica, tem mais a ver a que fase da vida que está. Se já se encontrou na vida, ou as experiências que carrega, mas isso pode mudar e eu posso ter pessoas em estágios ou fases da vida diferentes e com idades diferentes. Eu acho que não está mais ligado a isso e eu incluiria um outro ponto que é a tecnologia. O digital está mudando completamente, ele está fazendo mudar e tem pontos positivos e pontos negativos nisto, eu acho que sabendo usar é positivo. Tem excessos, eu vejo pessoas que elas estão tornando-se, em convívio normal humano, mais difíceis de se relacionar, embora utilizem a tecnologia e os meios digitais, mas elas não sabem conversar com o outro, ter amigos (GERENTE 3). [...]

Conforme os Gerentes 4, 5 e 7 os colaboradores da geração X prezam a estabilidade no emprego, pensam mais na sua segurança financeira e familiar, se acomodam facilmente e não tem ambição de crescer profissionalmente. Os da geração Y têm pressa de obter crescimento profissional, traçam um plano, buscam cumprir metas e atingir este objetivo o mais rápido possível. Porém, são pessoas com pouca experiência profissional, isso é um limitador no momento de formar sucessores. Conforme explicam os Gerentes 4 e 5:

[...] Os mais antigos, o que a gente nota, eles têm mais uma preocupação de estabilidade. Estabilidade no emprego, de ter uma segurança financeira, familiar. Os mais novos prezam isso, mas querem crescer rápido. As vezes até antes do que deveriam porque é importante ter um pouquinho de experiência né, não é só a gramática, tem que ter a prática. Os funcionários mais novos tem essa ansiedade de crescer logo, por isso que muitos tentam fazer, cumprir metas, correm mais, isso a gente nota bastante (GERENTE 4).

A gente tem assim, os mais jovens têm um objetivo de crescimento profissional, eles traçam um plano, fazem um plano de carreira pra eles tá. Já os mais antigos, pelo tempo que tem na instituição, estão mais acomodados e não tem uma ambição de crescimento maior do que estão. A dificuldade hoje da gente formar sucessores é pela limitação de pessoas, porque os mais antigos não são mais propensos a isso (GERENTE 5). [...]

O Gerente 7 acrescenta que o mais antigo se considera um “bancário”, enquanto os colaboradores mais jovens, às vezes no decorrer da carreira eles mudam: “olha, não era bem o que eu queria, então ele está fazendo uma faculdade e vai trabalhar dentro daquilo que ele realmente gosta” (GERENTE 7). Através das respostas dos gerentes, obteve-se um entendimento maior quanto aos objetivos de carreira das diferentes gerações, e também pode-se perceber que, dentro do setor cooperativo, existe uma distinção de entendimentos quanto ao assunto abordado, conforme observou-se com os Gerentes 1, 3 e 6.

Com relação à forma como agem os membros das diferentes gerações quando são desafiados por resultados na instituição financeira, percebeu-se que depende do tipo de instituição, pois em cada uma obteve-se uma compreensão, conforme observa-se a seguir. Para o Gerente 1, os funcionários da geração Y, quando são desafiados inicialmente, desanimam. Em contrapartida os da geração X utilizam de sua experiência para buscar os resultados:

[...] Me parece que o jovem, dependendo do tamanho do desafio e da pressão, uma coisa tá ligada na outra né, num primeiro momento ele se desanima, ele esmorece, ele fica mais cabisbaixo, ele não se indigna, (silêncio) e a indignação faz parte da reação. Poxa, porque que a gente não consegue atingir tal objetivo que eu busco atingir. O jovem, num primeiro momento, a reação é de desanimado, para depois parar para pensar naquilo que ele pode fazer, parece ser uma reação um pouquinho mais lenta, diferente. Primeiro ele murcha para depois ganhar força. E o mais antigo, ele tem uma garra, uma coisa um pouco diferente no sentido de indignação. Porque que isso não está acontecendo? Vou fazer acontecer. Ele busca caminhos e tem experiência, e diz que já viveu situação parecida e a saída vai por aqui. Então, eu acho que isso dá um pouco mais de tranquilidade para ele buscar cumprir seu desafio (GERENTE 1). [...]

O Gerente 7 explica que “os mais experientes recebem com tranquilidade, eles já conhecem, já sabem que existem as metas e onde que eles têm que chegar. Os mais jovens

acabam criando um desafio interno para cumprir isso”. Já para o Gerente 4, os funcionários da Geração X, quando são desafiados por resultados se “apavoram”, pois, com a evolução do banco houve uma maior cobrança de metas, e aqueles ainda não internalizaram que isto é necessário para o banco se manter. Quanto aos colaboradores da Geração Y, têm uma necessidade de crescer e assumem as metas e internalizam as cobranças, exceto aqueles que não possuem perfil para vendas. Estes, segundo o Gerente 4, se apoiam em desculpas e não demonstram bons resultados. Desta maneira, acrescenta que não é questão de idade, mas sim de perfil, e que dentro do banco a pessoa precisa ser um “vendedor” e “ir atrás do cliente”:

[...] Às vezes a gente nota que os mais antigos têm um pouquinho de primeiro eles se apavoram, apavoram no sentido de até porque o banco vem evoluindo na cobrança de metas, evoluindo no sentido de que não tinha muito antigamente. O banco, até por ser mais público do que privado, não tinha metas instituídas, isso veio evoluindo. Então, trabalhava-se numa forma mais burocrática e deu né, se tinha 10% do que se tem hoje de produtos. O banco tem seguros, previdência, capitalização. Não é só intermediação financeira e não tinha essa cobrança por metas, por vender seguros. Hoje se tem isso, então os mais velhos ainda têm aquela questão: bah! Um pouco se apavoram no momento de vender, mas isso depende muito do cargo que cada um ocupa. Então, se tu pega uma pessoa de uma geração mais antiga, mas que está num cargo ele já internalizou que isso é uma coisa normal da empresa para se manter. Apesar de que tem colegas mais novos que não tem o perfil de vendedor, então vão achar alguma coisa para não fazer, ou vão dizer não dá por causa disso, não dá por causa daquilo, se apoiam numa desculpa para não fazer. Mas, dentro da normalidade, aqueles mais novos que querem fazer carreira, que entendem a necessidade da empresa de fazer negócios, eles vão achar um jeito de fazer, assumem aquilo lá, botam no colo e entendem que aquilo lá é até necessário para eles poderem crescer. Como tem essa necessidade de crescer, de ser promovido logo, eles internalizam mais essa cobrança. Tem bastante gente que não é questão de idade, é questão de perfil. Por isso que, hoje, no concurso, tem até matérias que dizem respeito a vendas, porque, queira ou não, nós como bancários nós deixamos de ser burocratas de pegar papel e preencher e fazer contratinhos. É vendedor hoje, tem que negociar com o cliente para depois fazer a parte burocrática, coisa que antigamente não, o cliente vinha pro banco né. E olhando pelo lado do X (nome da instituição financeira), são 208 anos. O banco, por bastante tempo, foi não digo único, mas mais antigo e tinha pouca concorrência, hoje tem vários bancos e cooperativas de crédito, então tem mais concorrência e aí tu se obriga a ir no mercado e ter que vender, tem que conquistar o cliente, tem que sair vender. Às vezes a questão da idade tá muito pela cultura do momento que ela entrou no banco, ela entrou no banco era de uma forma, hoje é diferente e é difícil mudar a pessoa (GERENTE 4). [...]

Conforme percepção do Gerente 2 ambas as gerações se dedicam: “eu acho que vem muito com essa do cumprimento de metas, tanto um quanto o outro se dedicam”. O Gerente 3 acrescenta que não existe diferenciações por idade, e sim relacionado com energia e dinamismo que se acredita que sejam diferentes para cada pessoa:

[...] Eu não sei se tem diferença pela idade, acho que está um pouco mais relacionado com o que a gente falou. Agora a energia, a dinâmica e a forma isso eu posso te dizer que são diferentes. Porque eu tenho pessoas na mesma faixa etária e com padrões de entrega, de resultados diferentes. Teoricamente nós temos aqui doze gerentes e nenhum é igual ao outro, embora a faixa etária eu não sei se muda cinco anos. Se você fizer um média, talvez fique em três anos e é muito diferente. Claro, a gente tem realidades diferentes, tem municípios interioranos com uma dinâmica econômica do município diferente e talvez permita uma postura diferente. Eu digo isso porque o mercado financeiro é extremamente dinâmico, extremamente concorrido, logo isso vai exigir, das pessoas que estão trabalhando, cognitivo, pró-atividade, busca por resultados. Nesse sentido, outra coisa, como gestor de pessoas, o nível de tensão nunca é baixo. E para ti conseguir entregar resultado alto, meta e o que acontece é que com a cultura que a gente está vivendo hoje, tem muita gente que ainda não viveu esta experiência, e por exemplo esta semana não teve nem um dia que a gente não tratou tentativas de renegociação de pessoas que não conseguem mais pagar as contas e o que acontece, eu embora tenha já 16 anos aqui, eu não descobri uma forma (GERENTE 3). [...]

O Gerente 5 cita que “os mais jovens pela ambição deles, pela ambição profissional deles, a vontade de crescimento profissional, normalmente eles reagem mais rápido, eles assimilam mais rápido o desafio, aquele objetivo que a gente tem que realizar”. Para o Gerente 6, a forma de agir dos membros das diferentes gerações quando são desafiados por resultados na instituição financeira vai depender do tipo de meta estabelecida.

Percebe-se que existe ideias distintas com relação a forma como os membros das diferentes gerações agem quando são desafiados por resultados na instituição financeira, para os Gerentes 1 do setor cooperativo, e 7 do setor privado, os colaboradores da geração Y inicialmente desanimam e criam desafios internos para depois buscar atingir as metas propostas, já os da geração X usam da sua experiência profissional e tranquilidade para buscar os resultados. Para os Gerentes 2, do setor privado, e 6 do setor cooperativo, ambas as gerações se dedicam, e a forma de atingimento vai depender da meta estabelecida. O Gerente 3, do setor cooperativo, acredita que não existem diferenciações por idade, mas sim pelo dinamismo e energia que cada colaborador empreende em seu trabalho diário. Para os Gerentes 4 e 5, ambos do setor público, os funcionários da geração Y assimilam o desafio, internalizam e reagem mais rápido na busca dos resultados.

Com relação ao empenho dos membros das diferentes gerações na busca de crescimento profissional, o Gerente 1 relata que o empenho independe de gerações, e acredita

ser particular de cada um. Pois cita que conhece pessoas jovens muito empenhadas, e outras da mesma faixa etária menos empenhadas:

[...] O empenho é difícil de dizer, porque eu acho que isso, na minha opinião, não tem a ver com essa diferença de geração, eu acho que isso é muito particular de cada um, de cada pessoa. A gente tem pessoas jovens muito empenhadas e pessoas jovens não muito empenhadas, eu não acho que tem a ver com a geração. (Silêncio). Teoricamente a força de vontade do jovem deveria ser maior do que a do não jovem, né, do mais experiente, mas não é sempre assim (GERENTE 1). [...]

Para os Gerentes 2, 4 e 5, os trabalhadores da geração Y buscam oportunidades e liberdade, compram a estratégia da organização e se empenham em busca de crescimento profissional, precisam muitas vezes serem redirecionados para que consigam fazer negócios bem feitos. E os da geração X buscam segurança e comodidade.

[...] Também vai muito em confronto com essa questão que é a questão que os de mais idade, eles buscam mais segurança, mais comodidade. Enquanto hoje a geração mais nova já busca mais oportunidades e daqui a pouco mais liberdade. Eu penso que a vida nossa é um equilíbrio entre segurança e liberdade e quanto tu está disposto a dar disso, acho que essa é a principal diferença (GERENTE 2). Os mais novos compram a estratégia da instituição né, de metas, fazer e crescer, querem crescer na carreira. Já os mais velhos eles aceitam, entendem, mas aí tem um pouco mais dessa comodidade no sentido de que como eles prezam por uma segurança, até porque é concursado, então eles ficam mais na parte de execução, mas, óbvio, depende do cargo que cada um está. Mas os mais novos são os que mais querem ser mais rápidos, querem fazer logo e tem essa ânsia pelo crescimento, eles entendem que o crescimento dentro do banco vai ser dependente do que eles produzirem. Então quanto mais eu produzir mais eu vou crescer. Às vezes o próprio banco tem de dar uma segurada no sentido de: “assim, olha, tu tem que fazer negócio, mas bem feito”. O banco rotineiramente manda mensagens cobrando essa questão de fazer um negócio bem feito, com sustentabilidade, não fazer um negócio por fazer. Então tu tem que contatar o cliente, vender o produto para o cliente, desde que o cliente tenha esta necessidade e queira comprar né. Às vezes tem que dar uma seguradinha porque tem alguns que fazem de qualquer jeito e não é isso que o banco prega. O banco é considerado uma das empresas mais éticas por vários institutos, por isso ele prega de fazer o negócio bem feito, podem existir pessoas que não fazem a coisa certa, mas o que ele nos cobra – a missão e os valores, está bem. O banco diz eu vou te cobrar metas, tu vai ter que fazer, vai ter que demonstrar serviço, mas faça bem feito que se tu fizer mal feito, aí tu pode ir pra rua. Hoje para ir pra rua do banco, depende de processo administrativo, não vai pra rua simplesmente por não produzir. Se fizer mal feito ou fizer negócios que não tenham sustentabilidade, e fazer mal feito sem a concordância do cliente, ou tiver reclamações, isso é pior do que não fazer. Às vezes deixa-se de fazer algum negócio, mas não faz mal feito (GERENTE 4).

O pessoal mais jovem tem uma ambição de crescimento profissional, e a gente tem aí um plano de carreira muito interessante, onde eles podem planejar e perceber onde eles querem chegar. Que a X (nome da instituição financeira) dá oportunidade de crescimento para eles (GERENTE 5). [...]

O Gerente 3 não se baseia em diferenças de gerações, mas cita que há um período de amadurecimento, dos 25 aos 35 anos de idade, faixa esta que no nível de entrega é maior:

[...] Teoricamente uma pessoa que está com mais energia, mais disposição, teoricamente, ela entrega mais. Nem o de 20 anos e nem o de 40 anos está, mas eu acho que ali uma faixa dos 25 aos 35 anos, ali há um período de amadurecimento maior e ali eu acho que sim, o pessoal tem um nível de entrega. O bem jovem, a entrega dele é baixa, porque daqui a pouco está com bastante ideias e o de mais idade também, então ali tem um meio termo na faixa dos 25 a 35 e até uns 40 anos de repente, ali eu acho que a resposta é sim (GERENTE 3). [...]

De acordo com o Gerente 6 e 7, não existem diferenças no empenho dos membros das diferentes gerações em relação à busca de crescimento profissional, pois na maioria das vezes os profissionais que estão hoje trabalhando, independente de idade apresentam a mesma questão: “pois aquele que não demonstrou interesse, não está na empresa, saiu ou foi procurar outra atividade. Aqueles que hoje estão desempenhando, estão porque gostam do banco e do que fazem, então não existe uma diferença de geração” (GERENTE 7).

Pode-se perceber que para os Gerentes 1, 3 e 6, do setor cooperativo, e para o Gerente 7, do setor privado, o empenho na busca de crescimento profissional independe de diferença de gerações, e sim, depende do nível de entrega de cada um. Para os Gerentes 2, do setor privado, e 4 e 5, do setor público, existe uma diferenciação no sentido de que os funcionários da geração Y buscam as oportunidades e compram as estratégias da organização. E os da geração X preocupam-se apenas com sua segurança e comodidade.

#### 4.2 GERENCIAMENTO DE DIFERENTES GERAÇÕES

Conforme Costa et al. (2011), convivem no meio organizacional profissionais de diferentes gerações, citam-se: os veteranos, *baby boomers*, a geração X, a geração Y, e mais recentemente a geração Z. Robbins (2009, p. 19) explica que “os membros da Geração X valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho, apreciando o trabalho em equipe”.

As pessoas pertencentes a geração X tentavam provar seu próprio valor através do seu trabalho, já os pertencentes a geração Y praticam a moderna ética no trabalho concentrando-

se no trabalho em equipe, obtêm aptidões de serem bons ouvintes e cooperativos, se adaptam as circunstâncias servindo a uma economia política flexível e moldando sua história para atingir os resultados (SENNETT, 2009). Neste estudo, o gerenciamento de diferentes gerações pode ser analisado a partir da identificação ou não da existência de diferenças na relação de gestor com as diferentes gerações. Para o Gerente 1, a diferença se baseia na demora que o colaborador da geração Y tem para trazer as ideias novas para seu gestor, ao contrário do colaborador da geração X que demonstra ter mais personalidade.

[...] Tem alguma diferença, porque o jovem me parece pelo menos nas nossas relações aqui (silêncio) ele tem muitas ideias, ele tem muitas iniciativas guardadas, mas ele demora um bom tempo pra se soltar, pra trazer essas ideias pro seu gestor ou enfim não há resistência quando se propõe uma mudança, mas há uma espécie de bloqueio ou de barreira que esse mais jovem não se sente seguro ou confortável pra chegar pra gente e dizer eu tenho uma ideia, eu tenho uma sugestão. O mais maduro já tem um pouco mais de personalidade, abertura todos tem, mas eu acho que é um pouco de insegurança quem sabe, não sei (GERENTE 1). [...]

Os Gerentes 2 e 4 explicam que existem diferenças, “porque na verdade o principal desafio de um gestor hoje é você saber tirar o que tem de melhor de cada um, você tem que trabalhar com o perfil de cada um” (GERENTE 2). O Gerente 4 explica que é necessário entender as particularidades de cada ser humano, se uma pessoa é mais burocrata ou se tem mais facilidade para vendas.

[...] Sim, porque tu tem que entender a particularidade de cada ser humano, não só com os mais novos ou com os mais velhos. Tem pessoas de uma geração mais antiga que também gostam de fazer bastante né, que entendem a necessidade da empresa de produzir resultado, como tem os mais novos que não. Então, as vezes, a gestão de pessoas é a coisa mais difícil dentro de uma empresa, e tu agregar que uma equipe, quanto maior pior, vamos dizer assim, e tu agregar vários tipos de pessoas para um objetivo comum, e tu tem que tirar o melhor de cada uma. Então tem uma que é mais burocrata, que ela se dá melhor em um serviço de execução e outra que já é mais da venda e tu tem que adequar todos eles. Quanto às gerações, tu tem que se adaptar, tentar trabalhar, convencer as vezes de forma diferente. As vezes tu tem que convencer alguém pra fazer, outra convencer alguém que não é por aqui o caminho. Os mais novos têm aquela de querer fazer rápido, mas o que o banco prega não é fazer de qualquer jeito. Então tu tem que cuidar as formas, as vezes um tu tem que empurrar e outros tem que puxar. Eu sempre digo que o maior desafio do administrador no caso do banco é cuidar de pessoas, por que negócios são semelhantes nas outras instituições, vai mudar um pouco o juro e outras características. Mas agora, pessoas não, nós somos em 27 pessoas e cada um tem uma cabeça diferente, então tu tem que fazer com que todos andem num mesmo ritmo vamos dizer assim, ou pelo menos com o mesmo objetivo. Ai tu tem que pegar o melhor de cada um pra que lá no final chegue no objetivo que o banco espera (GERENTE 4). [...]

O Gerente 5 cita a motivação e explica que “existe diferença na forma da gente motivar eles, então o gestor tem que saber que pessoas diferentes têm que ter um tratamento

diferente, uma maneira de agir diferente pra que a gente possa motivá-los também. Aí existem umas diferenças maiores de geração” (GERENTE 5). Já o Gerente 3 acredita que deveriam existir diferenças na relação de gestor com as diferentes gerações, e se questiona se como gestor está conseguindo dar o feedback e o desenvolvimento necessário para seus colaboradores na realização do trabalho diário.

[...] Eu acredito que deveria ter, hoje é complicado, porque a gente é meio que engolido pela quantidade de trabalho e aí eu não sei se como gestor eu consigo dar um acompanhamento, um feedback e um desenvolvimento necessário. Vou te dar um exemplo, eu vim aqui como um gestor, para ser gestor e eu acho que eu tive pouco acompanhamento, pouco auxílio, pouco desenvolvimento, então eu procuro estar um pouco mais próximo dos meus colegas porque na tentativa e erro é uma forma de dar certo. Só que ela leva muito mais tempo, então, talvez eu esteja melhorando um pouco como gestor agora, depois de 6 anos. Nas experiências pro dia-a-dia com meus colegas eu já posso auxiliar desde as suas entradas, para que eles não se sintam abandonados, largados aí, para que eles tenham alguma referência, alguma segurança. E tem um outro ponto que eu demorei pra aprender que é que tem questões urgentes, tem questões importantes, mas tem questões que são necessárias e que eu preciso fazer, eu não posso fazer como o avestruz que bota os olhos dentro do buraco e deixa o resto do corpo pra fora, as vezes eu preciso, na medida do possível, mas eu percebo assim que não tem muito nesse sentido e até pelo que a gente vê é meio generalizado e são poucas as pessoas que fazem diferença. Quando tu vê um resultado diferente que começa a saltar aos olhos, tu vai investigar aquilo, aí tu descobre o que está sendo feito de diferente. Aí você vê que tem acompanhamento, desenvolvimento, que tem diálogo, participação, que tem envolvimento, engajamento, tudo isso né. É preciso entender que seja um carro que estou produzindo ou seja uma operação de crédito não adianta a pessoa vim aqui e me pedir e depois a outra pessoa que vai desbloquear o cartão atender mal (GERENTE 3). [...]

Conforme o Gerente 7, a relação de gestor com as diferentes gerações é tranquila, percebe que os membros da geração X conseguem entender os membros da geração Y.

[...] A relação de gestor com as diferentes gerações é tranquila, eu acho que não tem nada que entre em conflito, até porque quando a pessoa é mais velha, tem muitos funcionários hoje que tem colegas que poderiam ser filhos. Então eles conseguem entender essa geração Y. São gerações diferentes, a gente sabe, por exemplo eu venho de uma época em que falar em computador era uma coisa de outro mundo, o máximo que se fazia era um curso de datilografia. Hoje você tem a meninada com 7 anos de idade usando um *iphone*, acessando redes sociais e dominando perfeitamente. Então essa geração nova tem a vantagem que assimila melhor, tem mais facilidade em toda tecnologia que a gente tem hoje (GERENTE 7). [...]

No entendimento dos Gerentes 1 e 3, setor cooperativo, 2 e 7, setor privado, e 4, setor público, existem diferenças na relação de gestor com as diferentes gerações. Já para o Gerente 5, do setor público, a diferença está na forma de motivação de cada colaborador, e não na diferença de gerações.

Segundo McGregor, na teoria X, o trabalho é imposto e precisa ser motivado através de pagamento e medidas de controle e segurança. Em contraposição à teoria Y, em que

predomina o respeito às pessoas e às suas diferenças individuais, as pessoas podem ser criativas e gostam de assumir responsabilidades. Nesta segunda teoria predomina a visão mais humana da parte dos gestores, e o reconhecimento é o estímulo primordial (CHIAVENATO, 1999, p. 349). Através dos conhecimentos teóricos, buscou-se observar na prática como acontece a motivação no ambiente de trabalho, e, conforme relato do Gerente 1, a motivação para cada geração ocorre de forma diferente, pois o mais jovem precisa ser direcionado individualmente através de contato com o gerente, e o colaborador da geração X já possui este direcionamento, só precisa de liberdade para fazer o que considera ser mais adequado.

[...] Tem a ver com a maneira como encaram os desafios, o mesmo estilo de cobrança ou de motivação, ele não serve para os dois não. O jovem num primeiro momento ele tem que ser pego pela mão e ser direcionado, quer dizer assim: o caminho é por aqui, você consegue, você é capaz, faz assim que vai dar certo. As gerações um pouco mais velhas elas já têm, elas só precisam da liberdade as vezes pra poder estar fazendo aquilo que elas entendem que é mais adequado. São motivações diferentes (GERENTE 1). [...]

Para o Gerente 2, a motivação na instituição é boa e explica que “a gente sempre procura fazer coisas novas e interagir, nós temos uma equipe muito unida né. É muito bom e temos as duas idades”. O Gerente 3 explica a motivação sob a ótica de que as pessoas precisam “gostar do que elas fazem e não apenas fazer o que gosta”, e que todos precisam encontrar um “rumo” pelo qual pretendem direcionar suas vidas.

[...] Eu percebo diferenças grandes nas pessoas sobre a motivação, porque tem pessoas que ainda não pegaram um rumo, não se encontraram ainda, não tem um motivo de levantar de manhã. Tchê, eu vou te dizer que o meu conceito de motivação é nessa direção. Eu posso sentar e conversar, eu posso chamar uma gestora de pessoas, eu posso chamar o presidente, vai assim 15 minutos, talvez um dia e depois? Outra coisa que eu incluiria é que as pessoas precisam aprender a gostar do que elas fazem e não só fazer o que elas gostam (GERENTE 3). [...]

O Gerente 5 explica que sempre procura dar um significado para que os colaboradores consigam assimilar o motivo pelo qual estão trabalhando e o porquê daquela meta, com isso eles conseguem entender melhor e realizar com êxito as tarefas.

[...] Olha, na minha gestão, no meu jeito de trabalhar, eu procuro sempre que eu tenho objetivos a cumprir, objetivos a realizar, eu procuro primeiro dar um significado pra eles do quê e porquê desses objetivos. Aí quando a gente consegue dar um significado pra eles, eles conseguem assimilar o porquê daquele objetivo, o porquê daquela meta que a gente tem que fazer (GERENTE 5). [...]

Para o Gerente 6, a motivação no ambiente de trabalho está ligada à questão do plano de cargos e salários, ao PLR e ao atingimento de metas estabelecidas pela instituição financeira.

Conforme o Gerente 7, a motivação é todos os dias, independente de idade ou não. Se a pessoa está fazendo o que gosta e gosta do que faz, tem motivação e vontade de trabalhar, não é só pelo salário. “Eu acho que todo profissional tem que ter a satisfação de que ele cumpriu aquele objetivo que ele se propôs, aquele desafio que ele venceu. Isso é gratificante, e se sente recompensado não sendo só o salário que recompensa” (GERENTE 7). O Gerente 4 explica que a motivação vem de dentro, e que a instituição procura fazer a sua parte através de programas que contempla aos colaboradores, e que muitas vezes não são só os programas financeiros que motivam, mas também o atingimento dos resultados estipulados para o período. O gerente cita que diariamente busca encontrar “um motivo para que as pessoas se motivem”.

[...] Primeiro entendo que motivação vem de dentro né, não adianta nós estarmos aqui fazendo e acontecendo se ninguém se motiva, mas o que a gente sempre tenta demonstrar pras pessoas que nós estamos aqui pra trabalhar né, então a gente tem que valorizar primeiro o emprego que a gente tem, no sentido de que o banco nunca atrasou um dia o salário, então tu tem que valorizar as condições que o banco te dá. O banco tem várias coisas boas, vamos dizer assim, o salário condizente com o mercado financeiro, programas de graduação, pós-graduação, doutorado, tudo isso mediante seleção. Mas, para você ter uma ideia, na última seleção, todos foram contemplados com bolsa de graduação, de pós-graduação acontece a mesma coisa, de língua estrangeira. A gente tem previdência privada, né, então a gente tem que valorizar primeiro aquilo que o banco nos oferece. Eu acho que isso, por si só, já seria um bom motivo para ter essa motivação né, agora olhando essa geração mais nova ela quer isso aí, mas ela tem muito do ego de querer crescer, ser promovido. Então a gente tenta, a gente precisa estar mostrando diariamente a produtividade nossa e aí é o nosso caminho, porque mexe muito com o ego da pessoa ela ser promovida, ser selecionada pra ocupar a função. Então nesse sentido precisamos fazer para a gente estar entre os melhores, (...) mostrar os caminhos e de outra forma demonstrar que o resultado da agência é o esforço de todo mundo e é bom a gente chegar no final do semestre, no final do ano e ter os objetivos atingidos né. As vezes tem muita gente que se motiva por isso sabe, mais do que o salário, se motiva por eu fiz, eu consegui, nós conseguimos, a agência Marau está num patamar legal, tem um resultado bom, então isso aí tem pessoas que se motivam por isso, mas é demonstrar tudo o que o banco nos oferece e o que a gente pode oferecer de volta, na verdade é um contrato de trabalho e todos tem direitos e obrigações de fazer o que o banco pede e demonstrar que se a gente fizer bem feito vamos ter alguma coisa a mais, plano de reconhecimento, de carreira, de desempenho gratificado e uma série de coisas que existem, possibilidades para quem quiser crescer dentro do banco. Antigamente as pessoas com 10 anos de empresa se sentiam o máximo por fazer o curso de caixa, hoje não, você entra e já faz isso, então as coisas evoluíram tão rápido. Tem uma possibilidade de ascensão rápida, basta fazer o que o banco espera, então fazendo bem feito vai motivando, por isso aí, vai demonstrando pro funcionário olha que emprego bom que tu tem, que possibilidade que tu tem. Tem que achar o lado de cada um, onde cada um tenha um pavio de motivação, mas agora se a pessoa não tem jeito tu pode fazer o que quiser que não vai adiantar, se a pessoa tá ali contra a vontade. E tem pessoas dentro do banco que só esperam chegar

o final do dia, mas a gente sempre está tentando estimular sabe para que valorize alguma coisa. As vezes a gente consegue encontrar o motivo para que elas se motivem, mas depende muito de cada um (GERENTE 4). [...]

Todos os gerentes concordam que a motivação é intrínseca de cada ser humano, e que existem formas diferentes para ajudar a motivar. Para os Gerentes 1 e 3, setor cooperativo, as pessoas, principalmente da geração Y precisam ser direcionadas para o alcance dos objetivos. O Gerente 6, também pertencente ao setor cooperativo, cita os fatores financeiros como motivadores, como PLR, plano de cargos e salários e o próprio atingimento das metas propostas. Os Gerentes 2 e 7, do setor privado; 4 e 5, do setor público, frisam que a motivação vem de dentro e que é necessário conhecer os objetivos do trabalho que estão desenvolvendo para que possam se manter motivados.

Quanto à percepção dos gerentes com relação a preferência dos clientes das instituições financeiras no momento em que serão atendidos por algum colaborador, pode-se observar que, para os Gerentes 1 e 6, setor cooperativo; e 2, setor privado, não existem diferenciações, ou seja não tem preferência dos clientes no momento em que serão atendidos por algum colaborador. Para os Gerentes 3, setor cooperativo; 5, setor público; e 7, setor privado, não existe a questão de preferência por idade, mas sim por afinidades, o cliente cria referências dentro da instituição e se identifica mais com alguns colaboradores daquele segmento em que a carteira do cliente pertence.

[...] Criam-se afinidades, isso aí a gente conversa muito sobre isso e essa semana eu estava fazendo uma multiplicação de treinamentos de colaboradores que participaram e vieram trazer este conhecimento para os demais. O que eu digo pra eles: que atualmente isso está mais sensível, que atender bem já não é mais diferença, como um curso de graduação, eu vejo que já não é mais muita diferença. Então é muito difícil eu conseguir manter a pessoa num elevado nível de satisfação, mas o contrário é muito fácil, então eu tenho que ter um extremo cuidado pra não fazer algo que possa ser mal interpretado. Por ser do X (nome da instituição financeira) eles ligam pra reclamar, se fosse do X (nome das instituições financeiras públicas e privadas) eles não fariam isso. O nosso discurso de ser da comunidade é bem delicado, e aí tem pessoas que tem uma capacidade de relacionamento diferente, normalmente estas pessoas se destacam e aí cria mais afinidade e acaba que as pessoas começam a se concentrar (GERENTE 3). [...]

O Gerente 4, do setor público, acrescenta que já percebeu diferenças, principalmente com clientes da geração X, que tem uma ligação com colaboradores da geração X. Mas que, atualmente, com a bancarização e com o aumento do número de funcionários da geração Y, esta preferência está se perdendo. O que importa hoje em dia para os clientes é o bom atendimento prestado pela instituição financeira.

[...] As vezes acontece. Principalmente com clientes mais antigos, é que as vezes eles têm uma ligação mais com funcionário mais antigo né. Isso as vezes acontece também. Mas assim como há uma, não digo rotatividade, mas houve um aumento grande da bancarização, quase que se perde isso né. Eu vejo pelo banco, hoje, os funcionários com uma geração com mais de 40 anos temos 10% do quadro, que tem menos de 15 ou 16 anos de banco. Então este pessoal com mais tempo de banco quase não existe mais, são mais funcionários novos, mas esta preferência acaba se perdendo pelo volume, uma vez aqui no banco tinha setenta e poucos funcionários e não tinha 10% do que a gente tem de clientes hoje. Vou te dar um exemplo: quando entrei no banco em março de 2000, o banco estava comemorando na época 10 milhões de clientes no Brasil, hoje o banco tem 60 milhões e com menos funcionários. Hoje a gente tem na agência 27 funcionários, a informatização é notória que melhorou neste sentido, facilitou muita coisa, mas os clientes novos já não têm esta preferência, vão ser atendidos independente se é funcionário é novo ou velho, ele quer ser bem atendido. O cliente, quanto mais jovem, neste sentido é a mesma coisa que um funcionário, não se prende por algumas coisas, então tu tem que estar todo dia conquistando. Agora, os mais antigos, que são mais tradicionais, que dizem “eu era atendido por fulano”, eles gostam de ser porque é mais relacional do que negocial. Mas as coisas mudam, hoje o cliente se não está satisfeito, ele encerra a conta e abre em outro lugar. Fácil assim, antigamente se valorizava muito esse relacionamento. Hoje, aos poucos está se indo esse relacionamento mais pessoal que tinha. Tanto que os bancos hoje estão partindo para uma questão de atendimento digital, que é o que o banco hoje tem bastante (GERENTE 4). [...]

Através dos questionamentos realizados com os gerentes, pode-se constatar que as recompensas que motivam as diferentes gerações variam, desde a satisfação de ter realizado a tarefa até o reconhecimento financeiro. Para o Gerente 7, do setor privado, a recompensa que motiva o colaborador é a satisfação de ter realizado a tarefa, independente de geração. Os Gerentes 1, do setor cooperativo; 4 e 5, do setor público, citam que a melhor recompensa para um colaborador da geração Y é crescimento profissional, trocar de função para obter experiência. Já os colaboradores da geração X se motivam mais com um incremento financeiro, valorizam a estabilidade e a segurança, e também que seus pontos positivos sejam reconhecidos, assim como suas atividades quando foram realizadas com sucesso.

[...] A recompensa para o jovem, ele quer sim crescimento, ele quer sim mudança, mesmo que sejam pequenas mudanças. E a recompensa para as gerações mais velhas

ela vem em outro formato. Se eu disser para um colaborador mais velho que a recompensa dele é trocar de função ele não vai gostar, (risos) para ele vai ter que ser um incremento financeiro ou alguma coisa nesse sentido. Quem sabe para o colaborador mais jovem, daqui um ano, a melhor recompensa para ele vai ser estar trocando de função, mesmo que sem muita mudança financeira, mas ali entra a questão das experiências que eles esperam ter. Isso, de alguma forma, é uma recompensa também, claro que a financeira todos querem né e é natural que seja assim (GERENTE 1). [...]

[...] Para os mais jovens, o reconhecimento vem das oportunidades que a gente pode dar para eles em relação ao crescimento profissional. Já os mais antigos a gente tem que procurar reconhecer os pontos positivos, as atividades que eles realizam com sucesso para que se possa dar uma motivação para eles (GERENTE 5). [...]

O Gerente 2, do setor privado, pensa que “é essa questão da aposentadoria, da segurança e em contrapartida buscar o dinamismo. O mais jovem já busca mais, não tem esse apego”. Já para o Gerente 3, do setor cooperativo, o primeiro ponto que deve ser observado é reconhecer quando o colaborador elabora um bom trabalho e depois de várias vezes elaborando bons trabalhos deve-se reconhecer financeiramente pelo esforço e empenho.

[...] Olha, a primeira questão que eu vejo assim de todo o ser humano, embora as vezes nas pesquisas o pessoal é hipócrita de não reconhecer ou que talvez tenha medo, eu acho que aí é uma mistura de medo e hipocrisia. A primeira questão é o reconhecimento amável, um afago muitas vezes, de parabéns, este é o primeiro. E o segundo é o financeiro, é um pouco de receio, porque eu falar que eu estou ganhando pouco, meu chefe vai, sabe. Então a minha visão é fulano você fez alguma coisa bem-feita? Meus parabéns na hora, na hora. E se ele começar a fazer inúmeras coisas bem-feitas e eu não der algum reconhecimento financeiro, então eu terei problemas, desanima (GERENTE 3). [...]

#### 4.3 PERCEPÇÃO DE GERAÇÕES EM INSTITUIÇÕES DE DIFERENTES NATUREZAS

De acordo com os objetivos deste estudo, que são compreender como os gerentes de instituições financeiras administram as diferentes gerações de funcionários presentes na organização. Entendendo como estes gerentes percebem as diferentes gerações de funcionários. Pesquisar se os gerentes têm maneiras diferentes de gerenciar com cada geração, e entender diferenças e aproximações entre as percepções de gerentes de instituições financeiras do setor privado, público e cooperativo. Sendo que, neste estudo, a percepção de gerações em instituições de diferentes naturezas foi analisada a partir dos questionamentos da existência de critérios de seleção, e da forma como são avaliados os currículos. Observando se existe uma distinção para diferentes cargos. Para os Gerentes 1, 3 e 6, ambos do setor cooperativo, existe uma distinção, pois para ingressar na instituição na maioria dos casos

ocorre através do estágio, o processo de seleção ocorre com pessoas da geração Y. E para cargos de maior importância, busca-se dentro da instituição, através de processos de seleção internos. Conforme o Gerente 6, dentro dos critérios de seleção, “é necessário possuir graduação. Outro ponto bastante observado é possuir experiência na área que irá atuar e geralmente são contratadas pessoas mais jovens”.

[...] Sim, o que acontece é que geralmente os cargos de maior importância a gente tem buscado dentro de casa, tem feito formação pra essas situações, tenta formar os profissionais aqui dentro. Quando a gente olha da porta pra dentro a gente já tem alguma, a gente já olha pra algumas pessoas com a característica que a gente busca. O mais difícil é quando a gente abre as portas pra olhar pra fora né, pra buscar um profissional novo. Não tem vindo muita oferta de profissionais maduros, os nossos processos de seleção, seja pra vagas de estágio ou pra vagas de efetivo, geralmente são jovens. Pessoas na faixa dos 30 anos são uma exceção num processo de seleção porque o jovem se propõe mais, mesmo estando num emprego ele se propõe a mudar, a buscar o que ele quer (GERENTE 1). [...]

[...] Sim, existe distinção para diferentes cargos. É aquela coisa de tentar colocar a pessoa certa no lugar certo, eu vou te dar um exemplo: galinha sobe em árvore? Se nós empurrar ela, ela até sobe, mas ela vai ter dificuldade. Então eu tenho que ver o perfil e colocar a pessoa certa no lugar certo. Outra questão: será que sou eu como gestor que quero alguma coisa para um determinado colaborador ou é o colaborador que realmente quer? Por que isso também acaba gerando ambiguidade, frustração, sabe as vezes eu tenho um ótimo estagiário lá na frente e porque ele faz aquilo lá de maneira ótima eu vou promover ele. E qual seria a minha escada? Ele iria pro caixa, aí eu perco um ótimo estagiário lá e pego um caixa aqui que não vai pra frente. Porque eu me senti no compromisso e na obrigação, eu perguntei e a pessoa por causa da questão do medo em vez de dizer não quero, ao invés dela dizer assim: eu quero reconhecimento pelo meu trabalho, reconhecimento público e financeiro e eu não quero ir pro caixa, eu quero ficar lá, sabe. Nesse sentido no passado ia promovendo as pessoas meio que por tempo de casa, meio que por confiança, sabe. Isso não dá certo. Eu tive experiências de que eu acabei promovendo colaboradores e eu acho que não era aquilo que eles queriam, e depois eu começo cobrar, começo, se eu cobro uma, duas e não entrega, porque a pessoa não tem a vocação pra aquilo e não tem perfil e quando eu começo bate ela começa a levar para o lado pessoal e estraga tudo (GERENTE 3). [...]

Conforme os Gerentes 4 e 5, ambos do setor público, o ingresso na instituição independe de gerações, é realizado através de concurso público. Contam com um banco de talentos para os processos seletivos internos.

[...] O banco tem um banco de talentos, todo mundo se inscreve pras vagas e ele vai ter pontuações, pelo tempo de banco, formação (graduação, pós graduação, doutorado), tudo isso vai gerar pontos e lá no final as maiores pontuações vão ser selecionadas para participar de uma seleção e depois filtrar e escolher a pessoa certa pra aquele cargo. Mas a gente não faz nenhuma distinção, o que importa é ter essa pontuação que vem muito do que produz durante o tempo né. Da produtividade, de como que ele agiu, queira ou não a gente pesquisa com outros administradores “olha esse teu funcionário como que ele era?” Pra saber o perfil, olha tem perfil disso ou daquilo né. A gente cuida bastante disso daí também, mas a questão de idade não porque vai muito da pessoa, as vezes tem pessoa de idade que tem um perfil, e

outras não. Depende muito de cada pessoa, não faz essa distinção na hora da seleção (GERENTE 4). [...]

[...] O ingresso na instituição é concurso público, depois para o crescimento profissional a gente tem processos seletivos internos, onde tem pré-requisitos para os cargos. Conforme o cargo o pré-requisito que precisa. Existe uma entrevista com o candidato, mas o critério sempre vai seguir qualificação profissional, cursos realizados, enfim a preparação dele. Não existe distinção nem de idade, nem de sexo, a gente procura ter uma igualdade com todos (GERENTE 5). [...]

De acordo com o Gerente 7, do setor privado, o banco não faz distinção de geração ou de sexo, no momento de avaliar os currículos. “Depende da capacidade de cada um, depende do currículo de cada um, é feito um pré-teste de avaliação, tem psicológico, conhecimentos gerais. E se escolhe dentro da aptidão de cada um”.

Quando questionados se as características da sua instituição financeira privilegiam ou dificultam o ingresso de colaboradores de diferentes gerações, os Gerentes 1 e 3, do setor cooperativo; 2 e 7, do setor privado, colocaram que por cultura das instituições dificilmente se busca profissionais de fora para assumir cargos de gerência. Pois a cultura interna das instituições é muito forte e dificilmente um profissional que vem de “fora” se adaptaria a essa cultura. Por isso a porta de entrada é o estágio, conforme explica o Gerente 2: “a instituição financeira (nome da instituição) é muito dinâmica, a porta de entrada é o estágio, que conseqüentemente é a da geração acadêmica, geração Y”. O Gerente 7 acrescenta que o banco é carreira fechada, “prata da casa”, “o funcionário entra com um nível mais baixo e pode ser presidente do banco se ele quiser, o banco prefere formar o funcionário e dar oportunidade para aquele que é da casa”.

[...] Por cultura a Instituição dificilmente busca para cargos de maior relevância profissionais fora, já fez algumas experiências e o que a gente percebeu é que este profissional pra exercer uma função por exemplo de gerência ele tá com uma bagagem de X (nome da Instituição financeira) de algum tempo. Porque a nossa cultura interna é muito forte, é difícil de um profissional chegar de fora e se adaptar rapidamente a essa cultura e exercer um cargo de liderança. Então, a gente não tem buscado fora essas posições e tem procurado formar internamente por causa disso, que a gente sabe que pra chegar lá a exercer aquela função de Gerente Administrativo, Gerente de Unidade ou até Gerente de Carteira precisa ter muito forte a questão cultural da empresa e o que vem de fora vai demorar um tempo pra isso e vai prejudicar um pouco o empenho profissional dele. Mas não que se feche as portas, mas a gente se conhece internamente e já tem algumas experiências de profissionais que vieram de fora e que eram bons profissionais, mas que não conseguiram desempenhar bem por causa disso. Quem tá aqui sobe, e quem está em baixo vem de fora com tempo para amadurecer mais (GERENTE 1). [...]

[...] Olha tem bastante gente que entra por estágio, eu acho que depende muito do porte da unidade, do perfil e da dinâmica econômica do município. Mas, de maneira geral, se a pessoa quiser tem inúmeras oportunidades porque a gente ainda tem uma questão de nas demais instituições financeiras eu percebo que já não tem mais, e eu acho que isso já está com os dias contados. Que é a questão do administrativo, nós ainda temos um administrativo bem pesado (GERENTE 3). [...]

Ao contrário dos demais, os Gerentes 4 e 5, de instituições públicas, relatam que as características de suas instituições não privilegiam nem dificultam o ingresso de diferentes gerações, pois para ingressar nestas instituições faz-se necessário a aprovação mediante concurso público, e nestes não existe limitação de idade.

[...] Não, pra ingressar ela efetivamente precisa de concurso né. Então fazendo o concurso nem privilegia, nem prejudica, vai depender de cada um. Já teve colegas que era funcionário do banco e saiu, não se adaptou ai fora, teve problemas, fez o concurso de novo e voltou com quase 60 anos de idade. Então é pé de igualdade, vai depender de cada um se dedicar e estudar e passar no concurso. Tem que cumprir os três meses de experiência né, e se te mostrar que tem condições de trabalhar tudo bem, independentemente da idade, o que o banco quer é funcionário que se dedique e que entenda que tem suas obrigações e que faça bem feito o que o banco espera, então a idade neste momento não importa. A gente olha o perfil da pessoa pra atividade, o banco nos cobra muito isso de não ter distinção, (idade, raça, cor) é pé de igualdade, tem que selecionar o melhor para aquele cargo independente de ser A, B ou C. Até porque nós enquanto administradores se formos selecionar um gerente de contas pra trabalhar comigo, esse gerente de contas que vai produzir o resultado da minha agência, então eu tenho que escolher dentre aqueles que tem as melhores pontuações o melhor e que possa dar o melhor resultado (GERENTE 4). [...]

[...] Hoje não existe, porque no passado existia limitação de idade. Era a única limitação que poderia existir e existiu era a idade, lembro quando eu ingressei no banco. Hoje por lei não existe, então a gente pode receber candidato de todas as idades, sexo, enfim a gente tem que disponibiliza vagas para deficientes. Isto tá previsto em lei como órgão público (GERENTE 5). [...]

Sobre a maneira como as diferentes gerações traçam sua carreira tendo em vista as características da instituição da qual fazem parte, os Gerentes 1 e 3, de instituições cooperativas, explicam que por uma questão cultural da instituição existe pouca mobilidade de crescimento, pensando nas possibilidades que necessitam de mudanças geográficas, ou seja, os colaboradores da geração Y já estão com esta cultura entranhada e dificilmente aceitam fazer mudanças, deixando de aproveitar as oportunidades, pela questão da mobilidade. Da mesma forma os profissionais da geração X, prezam a estabilidade que a instituição proporciona e valorizam a cultura da instituição de fazer parte da comunidade local

[...] É, a característica cultural do X (nome da Instituição financeira) até muito pouco tempo atrás era de muito pouca mobilidade, muito pouca mudança, no sentido principalmente de não só de crescimento, mas de lugar geográfico. Isso foi se fortalecendo ao longo dos anos, eu sou uma pessoa que saí e voltei da Instituição, e voltei porque queria voltar pra ficar estável, crescer sem grandes mudanças geográficas né. Isso ainda é muito forte, agora de dois ou três anos para cá é que a gente tem uma mudança maior na área de ação e a gente tá vendo as oportunidades aparecerem fora daqui, mas esta questão cultural nossa ainda limita, poucos profissionais saíram daqui. A gente vê jovens de dentro da instituição que já tiveram tempo dessa cultura entranhar neles e eles não aproveitam as oportunidades pela

questão de mobilidade, pela questão de estabilidade né. De não mudar muito, eu quero, eu gosto, eu gostaria, mas eu não me proponho a sair daqui. Vários colaboradores que não teriam nada que os prendessem aqui, mas não vão lá aproveitar aquela oportunidade. Eu acho que isso é cultural do X (nome da instituição financeira) porque a gente cresceu dentro da empresa com essa visão de que se você tem uma oportunidade lá em Casca, por exemplo, a instituição vai priorizar as pessoas de lá e vai tentar mantê-las lá por muito tempo pelo vínculo com a comunidade, pelo vínculo com a sociedade, por conhecer o local e uma série de coisas. A gente cresceu dentro da Instituição ouvindo isso, mas hoje a gente tem um outro discurso, o da mobilidade, de aproveitar as oportunidades independente se eu sou de Casca e vou pra Florianópolis ou vice-versa. Só que essa mudança é muito recente ainda né. A necessidade faz com que isso esteja muito aflorado, mas os profissionais mais antigos estão com a outra cultura muito carregada porque estão estabilizados na questão pessoal, a gente construiu casa, estabeleceu família, esposa(o) tá empregada(o), você se acomodou, no bom sentido, em algum lugar e agora se movimentar para outro é mais difícil né (GERENTE 1). [...]

[...] Olha eu não sei que tipo de pensamento que essas pessoas têm a longo prazo, te confesso que eu tenho um pouco de dificuldade e eu vejo muita gente que diz que no longo prazo gostaria de ter alguma coisa própria. Eu não sei se elas tivessem a opção de escolher. Quando a gente tem oportunidades para cargos de gestão, é uma dificuldade. Pra gente conseguir colaborador para Santa Catarina, em uma unidade nova é uma grande dificuldade. Aí tem dois extremos, os bem jovens e os que em uma determinada idade entra numa de conforto e daí não abre mais mão. E eu vou te dizer uma coisa, participei de uma feira da Saquepague, de terminais de atendimento, e eles estão com uma tecnologia que você pode pagar conta, depositar, sacar e fazer outras transações como empréstimo, aplicação, poupança e provavelmente vai vim abertura de conta e entre outras coisas. Só que tem uma vantagem, você paga uma conta em dinheiro e ele pega esse dinheiro e larga nos cacetes que depois se eu for sacar esse dinheiro volta pra mim. E assim é no depósito e tudo mais, então ele se retroalimenta. Então veja só, hoje a gente tem um tesoureiro que faz isso, e tá com os dias contados. A partir do momento que eu sei alguma coisa cabe a mim decidir se eu vou querer mudar ou não. Agora é fato que se eu uso das minhas seis horas de trabalho, talvez uma hora pra isso, logo logo não. E vou te dizer uma coisa, os caixas a gente não quer mais que as pessoas venham na fila. Então a conclusão é a seguinte: não esperem, você tem que fazer alguma coisa diferente pra eu possa entrar em contato com o associado e esteja preparado para isso, que eu consiga vender alguma coisa pra ele, porque assim, nós estamos aqui como vendedores. Por causa da dinâmica do mercado que estamos inseridos eu me vejo como um atleta, literalmente. Porquê? Porque eu atingi a minha meta deste mês e no início do outro mês começa tudo de novo, é sem fim isso aí. Eu precisei me dar conta disso porque senão eu me desmotivava. Eu escolhi este mercado, eu escolhi isso, então eu tenho a noção do que o crédito pode proporcionar pras pessoas, pras comunidades. Se não fosse pelo crédito eu não teria minha casa, entende. Eu já aprendi a mágica que tem por trás disso e pra mim isso é importante e eu valorizo isso. Então eu já me conscientizei que vou ter que ser um atleta e outra coisa é que nós somos eternos aprendizes, porque tchê ontem era de um jeito e amanhã vai ser de outro e eu preciso aceitar isso. Porque senão assim como eu não entendo que virou o mês e eu vou ter que começar a correr atrás de novo, se eu não tiver incorporado que do jeito que eu fazia ontem amanhã não vai mais dar certo e tem gente que aprendeu fazer e não é que não quer aprender mais coisa, não quer deixar de fazer do jeito que fazia (GERENTE 3). [...]

Para o Gerente 2, de instituição privada, a geração Y busca a realização profissional, mas não determina que deve ser em uma determinada empresa, seu objetivo pessoal é ter uma carreira, mas isso não significa que ficarão trabalhando por vários anos na mesma empresa. Já para o Gerente 7 “os mais antigos já têm uma carreira traçada, ou são gerentes, diretores,

vários cargos que o banco possui. E o mais jovem, vai ter que passar várias etapas para poder chegar lá. Mas o que se vê hoje é que estão se formando gerentes com bem menos idade do que se formava a tempos atrás”. O Gerente 7 explica que a diferença hoje é a pessoa se especializar, ou seja ter curso superior, doutorado, falar no mínimo mais de um idioma, ter domínio da informática, estes segundo o gerente terão mais sucesso no mercado.

[...] Eu penso que no momento que entra no estágio que é a geração Y, tem um sonho né, sonho de realização profissional e sim encarecimento, mas não é também muito assim ó a tal empresa. Eles têm esse sonho de encarecimento, mas não necessariamente na mesma empresa, eles vão em busca, vão em busca deste sonho, do seu objetivo pessoal, mas não necessariamente determinam (GERENTE 2). [...]

Conforme os Gerentes 4 e 5, de instituições públicas, os funcionários pertencentes a geração Y tem uma visão e ambição maior por crescimento profissional, se planejam e trabalham para isso. Estão disponíveis para aceitar as mudanças geográficas e na maioria dos casos conquistam o crescimento profissional almejado. Já os colaboradores da geração X busca estabilidade profissional e procuram se manter na instituição até a aposentadoria sem mudanças de cargo. O Gerente 6, de instituição cooperativa, acrescenta que “ os mais jovens almejam chegar na ponta, chegar até na direção. Já os mais antigos estão mais acostumados ao trabalho que fazem e estão mais acomodados”.

[...] O mais novo quer crescer, ele tem bastante essa visão. Muitos, depende muito da questão familiar também, olha eu tenho dificuldade de levar a família, porque dentro do banco o que a gente nota é que pra ti crescer tu vai ter que se movimentar bastante e tem muito uma questão pessoal. Tem mais novos que vão até certo momento, a partir daí tem dificuldade, mas hoje se uma pessoa quiser crescer dentro do banco ele pode ir pra qualquer lugar do país ou até mesmo fora, então tem possibilidades basta querer. Depende muito da condição pessoa, as vezes o solteiro tem uma facilidade porque não tem o que prende né. O que a gente nota é que os mais novos querem fazer esta carreira, querem crescer, se planejam, fazem, trabalham. E os mais velhos vão com um pouco mais de calma. Nós temos muito dos administradores que são pessoas antigas, hoje o que fico dentro do banco são pessoas mais antigas que tão em cargo de administração que cresceram, que fizeram carreira e que são gerentes a um bom tempo que ainda não saíram. Tem essas diferenças né, mais é questão de tempo. A geração mais nova quer mais pra ontem, mais ágeis. E os velhos querem crescer também, mas com um pouquinho mais de calma né. Possibilidades de ascensão tem, basta querer, ir atrás e se dedicar (GERENTE 4). [...]

[...] Os jovens têm uma vida profissional para seguir e eles tem um planejamento mais definido. Enquanto o pessoal mais antigo já tem uma estabilidade profissional, muitos não têm planejamento de crescimento mais, tem o planejamento de se manter na instituição até a aposentadoria sem mudanças de cargo (GERENTE 5). [...]



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central deste estudo buscou compreender como os líderes de instituições financeiras administram as diferentes gerações de trabalhadores. Para isso, realizou-se um estudo teórico e empírico, investigando as diferenças e aproximações nas percepções de gerentes de instituições financeiras do setor privado, público e cooperativo. Os dados empíricos, resultantes de sete entrevistas, foram analisados dentro de três variáveis, citadas por Costa et al. (2011), Robbins (2009), Chiavenato (1999) e Sennett (2009). A saber: a percepção com relação às diferentes gerações; o gerenciamento de diferentes gerações; e a percepção de gerações em instituições de diferentes naturezas.

A partir dessa análise, os principais pontos observados da pesquisa marcam que, para a maioria dos gerentes entrevistados, há uma percepção clara de diferenças de comportamento entre gerações, relatando aspectos que condizem com a literatura em geral do tema. Contudo, apresentou-se um contraponto significativo, referente aos traços de personalidade de cada indivíduo, em especial nas respostas de um gerente, que trouxe questões como a maturidade emocional das pessoas e a capacidade de definições pessoais em relação aos objetivos de vida como os principais pontos que definem o comportamento do trabalhador. Outro fator apontado como motivo para diferenças foi a origem das pessoas – interiorana ou urbana.

Em relação ao cumprimento de regras e metas estabelecidas não existe distinção significativa de geração percebida pelos líderes. Já, em relação às reações diante dos desafios por resultados nas instituições financeiras, observou-se expressivas distinções nas respostas, que se dividiram entre gerentes que não viam diferença por geração e gerentes que atribuíam à geração Y um desânimo inicial quando desafiados que a geração X não expressaria devido à maior experiência. Além disso, os dois gerentes das instituições públicas, relataram que as mudanças na cultura organizacional podem afetar os trabalhadores mais antigos, que ficam aderidos à forma de trabalhar do passado. No aspecto dos objetivos de carreira, a maioria dos gerentes concorda que aqueles pertencentes à geração Y tendem a atingir rapidamente crescimento profissional, traçando planos e procurando atingir todas as metas estipuladas. Enquanto os pertencentes à geração X, tem uma tendência à estabilidade no emprego, pensam mais na sua segurança financeira e familiar, se acomodam facilmente e não tem tanta ambição de crescer profissionalmente. Em contradição a isso, um dos gerentes entrevistados acredita que não existem diferenças no momento em que são traçados os objetivos de carreira.

Sobre o empenho dos membros das diferentes gerações em relação a busca de crescimento profissional, observou-se uma tendência de que os funcionários da geração Y busquem mais as oportunidades e mais comprem as estratégias da organização. Embora, nesse ponto, também foi relatado que o nível de entrega depende da determinação individual dos trabalhadores.

Outro ponto que merece destaque é o gerenciamento das diferentes gerações, e, no entendimento dos líderes, têm diferenças na relação do gestor com as diferentes gerações. Os pertencentes à geração Y demoram mais para propor ideias novas para seus gestores, em contrapartida os da geração X demonstram ter mais personalidade e segurança, e, ainda na observação dos próprios líderes, é seu papel aproveitar o que cada geração tem de melhor para oferecer. Há uma unanimidade quando questionados sobre a motivação no ambiente de trabalho, no sentido de que ela é intrínseca de cada ser humano, e que existem formas diferentes para ajudar a motivar, e direcionar para o alcance dos objetivos.

Com relação à percepção dos gerentes quanto a preferência dos clientes das instituições financeiras no momento em que serão atendidos por algum colaborador, não foi encontrada a preferência por idade, mas sim por afinidades, os clientes criam referências dentro da instituição e se identificam mais com alguns colaboradores daquele segmento em que a sua carteira pertence. Mas, os gerentes referiram que vem ocorrendo mudanças na cultura das instituições bancárias e também nos próprios clientes, de forma que esses vínculos mais pessoais tendem a desaparecer.

Com relação às recompensas que motivam as diferentes gerações, as opiniões variam, desde a satisfação de ter realizado a tarefa, até o reconhecimento financeiro. Embora se aponte uma tendência de que para um trabalhador da geração Y o que importa é o crescimento profissional, trocar de função para obter experiência. Já, para os da geração X, é maior fonte de motivação um incremento financeiro, valorizando prioritariamente a estabilidade e a segurança, e também que seus pontos positivos sejam reconhecidos.

Nesse estudo buscou-se também averiguar a percepção de gerações em instituições de diferentes naturezas – cooperativa, pública e privada. Observou-se que a própria forma de seleção tende a priorizar profissionais de uma ou outra geração, assim, no setor cooperativo o ingresso ocorre através de estágio. Já nos setores público e privado, o ingresso na instituição independe de gerações. No público, a seleção acontece mediante aprovação em concurso público. E, no privado, são realizados testes de avaliação, psicológicos e de conhecimentos gerais. Com relação às características das instituições financeiras, na cultura dos setores cooperativo e privado há processos ativos visando a manutenção dos aspectos culturais

vigentes, como por exemplo a seleção de gerentes ser feita prioritariamente via seleção interna. Já no setor público, o ingresso por concurso exclui essa seleção interna. Quanto a maneira como as diferentes gerações traçam sua carreira, tendo em vista as características de cada instituição, os gerentes de instituições cooperativas apontam que a mobilidade é um fator relacionado às possibilidades de crescimento, contudo o caráter cooperativo tende a gerar vínculos com a comunidade local, o que reduz a disponibilidade para profissionais de ambas gerações para mudanças. Tanto nas instituições privadas como nas públicas, observou-se que os gerentes relacionam colaboradores da geração X com carreiras mais traçadas, com cargos de gerência e diretoria dentro da própria organização, enquanto que os colaboradores da geração Y são relacionados com a busca por realização profissional para além de uma determinada empresa, com maior ambição por crescimento profissional, estando disponíveis para a mobilidade geográfica.

Diante de tudo isso, pode-se afirmar que o trabalho alcançou seu objetivo de compreender como os líderes de instituições financeiras administram as gerações de trabalhadores. Constatou-se que não existe uma fórmula única para se trabalhar com as pessoas de diferentes gerações, existindo pontos de vista relativamente diferentes entre os gerentes estudados. Percebeu-se que no dia-a-dia da rotina de trabalho de uma instituição financeira, é preciso reconhecer as diferenças e aprender a trabalhar com elas, extraindo o melhor de cada indivíduo.

A pesquisa demonstrou que uma das diferenciações existentes, ocorre devido à maneira como cada trabalhador desempenha suas tarefas, e devido à força de vontade despendida. Nesse sentido, os pontos relatados na realização do trabalho diário dentro de instituições financeiras foram: uma tendência dos trabalhadores da geração Y a serem mais dinâmicos, com facilidade de aprendizagem, domínio de tecnologias e objetivos de rápido crescimento profissional. Enquanto os pertencentes à geração X tendem à estabilidade no emprego, pensam mais na sua segurança financeira e familiar, se acomodam mais facilmente e não apresentam ambição de crescer fora da empresa ou em outra unidade, em contrapartida, possuem mais raciocínio lógico. Isso está de acordo com os achados de Costa et al. (2011), que associa a maneira de lidar com a própria carreira e as ambições dos profissionais como específicas de cada faixa etária, delineadas de acordo com as experiências que vivenciaram e com a educação que receberam.

Por certo esta pesquisa não objetivou encerrar as discussões e os estudos sobre a liderança nas organizações. Como incitação ao tema, e às novas pesquisas, este estudo atingiu seus objetivos. E finalmente, pode-se observar, no discurso dos líderes, que existem opiniões

divergentes com relação ao trabalho das diferentes gerações nas instituições financeiras. Um dos fatores que pode levar à essa discrepância é devido aos gerentes também pertencerem a diferentes faixas etárias, dentro da geração X, uma diferença considerável de mais de vinte anos entre o mais jovem e o mais velho entrevistado. Observou-se ainda estilos diferentes de liderar e diferenças na cultura das organizações, por se tratarem de três setores caracterizados como cooperativo, público e privado.

Fica, então, a sugestão para que em uma pesquisa futura se busquem informações junto aos colaboradores de instituições financeiras quanto aos objetivos de trabalho e de realização profissional que as diversas gerações têm no momento de desempenhar o trabalho diário. O desafio, para o líder, é conseguir perceber e extrair o melhor que cada um tem a oferecer, aproveitando os pontos fortes de todos e trabalhando juntos nas dificuldades, para que todos cresçam juntos com a instituição financeira.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso: Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia Universidade do Minho. 2008. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/images/stories/a\\_unisc/estrutura\\_administrativa/nupes/estudo\\_caso.pdf](http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70 Edições, 1979.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BÊRNI, Duílio de Avila; FERNANDES, Brena Paula Magno. **Métodos e Técnicas de Pesquisa: modelando as ciências empresarias**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BERTOSSO, Henrique. **Quem guarda os guardas?** Um estudo sobre o poder dos gerentes de agências bancárias frente ao controle eletrônico organizacional. Passo Fundo: IMED, 2015.

BORLOT, Miriam N. Rosa; MARQUES, Ronaldo. **O Papel da Liderança na Motivação da Equipe**. 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/Acer/Downloads/137-362-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/137-362-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11016>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A Evolução Recente do setor Bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CAMERON, Esther; GREEN, Mike. **Gerenciamento de Mudanças**. São Paulo: Clio, 2009.

CANDELORO, Raul. **As 10 Características dos Grandes Líderes**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres/31676/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Silvia Generali da et al. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Elsevier, 2011.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

CUCCHI, Marlon Bissani. **O Papel da Liderança no Processo de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicaso nas Empresas Duradouras do Setor Metalmeccânico**. Caxias do Sul: UCS, 2015.

CUSTODIO, Júlio César Dias et al. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: Reflexões a luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, out./2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418659.pdf>> Acesso em: 01. Jun.2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOMENEGHETTI, Daniel. **5 Habilidades Essenciais para a Liderança Moderna**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/5-habilidades-essenciais-para-a-lideranca-moderna/73042/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

FEBRABAN. 2014. Disponível em: <[https://issuu.com/revistaciab/docs/febraban\\_pesq\\_tec\\_bancaria\\_2014](https://issuu.com/revistaciab/docs/febraban_pesq_tec_bancaria_2014)>. Acesso em: 01. mai. 2016.

FIGLIOLI, José Osir. **Psicologia para Administradores**. Integrando teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na Organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREUD, Sigmund. **A Psicologia dos grupos e a análise do ego**. Londres: Liveright, 1940.

GARCIA, Ricardo da Silva. **As mudanças na relação de trabalho: Geração Y**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/as-mudancas-na-relacao-do-trabalho-geracao-y/90988/>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1999.

LACERDA, Humberto de Oliveira. **Tipos e estilos de liderança: Qual o seu enquadramento?** 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9331/tipos-e-estilos-de-lideranca-qual-o-seu-enquadramento.html>> Acesso em: 20 mar. 2016.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTA, Vilela da. **A diferença entre ser chefe e líder**. 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

METIDIERI, Guilherme. **Estilos de Liderança: Autocrática, Democrática e Liberal**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

MORAIS, Leandro; BORGES, Adriano. **Novos paradigmas de produção e consumo**. 2010. Disponível em: <<http://www.polis.org.br/uploads/905/905.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

MOREIRA, Hugo. **Instituição de Crédito**. 2009. Disponível em: <<http://www.e-konomista.pt/artigo/instituicao-de-credito-o-que-e/>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

NOGUEIRA, Amarildo. **As principais características de um bom gestor**. 2013. Disponível em: <<http://amarildonogueira.com.br/site/445/>>. Acesso em: 31 mai. 2016.

PEREIRA, Luciano Zille; BRAGA, Clarice Daguer; MARQUES, Antonio Luiz. Estresse no trabalho: Estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, maio/ago. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n21p175>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Carlos Jose Giudice dos. Tipos de pesquisa. **Oficina da Pesquisa**. 2007. Disponível em: <[http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO\\_RH/\\_OF.TIPOS\\_PESQUISA.PDF](http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF)>. Acesso em: 19 abr. 2016.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho ao novo capitalismo**. 14. ed. São Paulo: Record, 2009.

SILVEIRA, Nara Liane Ávila Pietro; BASTIAS, Ana Del Carmen Perez. **Desafios e Oportunidades**. O verdadeiro papel do líder. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

SHORT, Gary. **Tudo é mudança**. 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3094871-Tudo-e-mudanca-o-mundo-vem-passando-por-mudancas-e-precisamos-nos-aproximar-ainda-mais-de-nossas-pessoas.html>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VIEIRA, Sonia. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista`

Instituição Financeira Privada:
Instituição Financeira Pública:
Instituição Financeira Cooperativa:
Qual sua idade?
Qual seu tempo de instituição financeira?
Qual seu tempo no cargo de Gerente?
Formação Profissional:

### **Parte A – Percepção com relação as diferentes gerações.**

- A1) Existem diferenças no comportamento das diferentes gerações na realização do trabalho diário?
- A2) Como as diferentes gerações cumprem as regras e as metas estabelecidas pela instituição financeira?
- A3) Quais os objetivos de carreira das diferentes gerações?
- A4) De que forma agem os membros das diferentes gerações quando são desafiados por resultados na instituição financeira?
- A5) Como você percebe o empenho dos membros das diferentes gerações em relação a busca de crescimento profissional?

### **Parte B - Gerenciamento de diferentes gerações.**

- B1) Como é a relação de gestor com as diferentes gerações?
- B2) Como acontece a motivação no ambiente de trabalho?
- B3) Você percebe que existe preferência dos clientes das instituições financeiras no momento em que serão atendidos por um colaborador?
- B4) Que recompensas motivam as diferentes gerações?

### **Parte C - Percepção de gerações em Instituições de diferentes naturezas.**

- C1) Dentro dos critérios de seleção, de que forma são avaliados os currículos? Existe uma distinção para diferentes cargos?
- C2) As características de sua instituição financeira privilegiam ou dificultam o ingresso de diferentes gerações?
- C3) Como as diferentes gerações traçam sua carreira, tendo em vista as características de sua instituição?