

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

JOEL CARLOS BAGIO

**A PERCEPÇÃO DAS GERAÇÕES Y E Z ACERCA DA LIDERANÇA E PODER
NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS**

Porto Alegre

2018

JOEL CARLOS BAGIO

A PERCEPÇÃO DAS GERAÇÕES Y E Z ACERCA DA LIDERANÇA E PODER NAS
ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios nível Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2018

B145p Bagio, Joel Carlos.
A percepção das gerações Y e Z acerca da liderança e poder nas organizações bancárias / Joel Carlos Bagio. – 2018.
139 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2018.

“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral.”

1. Liderança. 2. Gerações. 3. Relações trabalhistas. 4. Bancos. I. Título.

CDU 658.3

JOEL CARLOS BAGIO

A PERCEPÇÃO DAS GERAÇÕES Y E Z ACERCA DA LIDERANÇA E PODER NAS
ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

**Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Administração,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios nível Mestrado
Profissional da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos – UNISINOS.**

Aprovado em _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

AGRADECIMENTOS

A tarefa de pesquisar tende ser um processo solitário, mas na realidade é uma construção que envolve muitas pessoas. Este envolvimento transforma a vida do pesquisador, para um mundo melhor, pelo contato e troca de experiências com as pessoas e pelo conhecimento adquirido.

Agradeço a Deus por esta conquista. Ele sabe o quando esse sonho foi almejado e o quanto representa esta etapa na minha vida. Muito obrigado por me ajudar a conquistar mais este desafio.

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me incentivou muito para que eu conseguisse realizar os meus sonhos. Especialmente à minha mãe, Ercília, pela sua garra, força e coragem de lutar pela vida, pelo meu pai Silvério (*memoriam*), que juntos me deram a vida e educação. Às minhas irmãs, pelo apoio, orações e tudo mais que uma relação verdadeira de irmãos constrói. À minha esposa, Adriane, pela sua força, coragem e apoio de estar sempre junto, incentivando e tornando a minha vida melhor. Ao meu filho Henrique, pela felicidade de sua presença em minha vida.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral, por ter-me aceito como orientando, pelo seu conhecimento e pela sua paciência em auxiliar na construção do estudo. Tenho admiração pela generosidade, seu conhecimento e sua capacidade profissional. Muito obrigado.

RESUMO

Com a evolução das organizações e a globalização, a liderança deixa de ser um instrumento de cobrança e passa a ganhar um caráter mais inspirador, para agregar valor e moldar o espírito coletivo de trabalho. As organizações constituem-se um ambiente diverso, nas quais diferentes gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências. Estas diferenças geracionais demandam relações de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. O poder assume especial relevância no estudo, indo além da posição hierárquica, para ser compreendido como um resultado das interações internas e externas da organização e ser entendido como um sistema de influências, organizacionais. O presente estudo teve como objetivo analisar como as Gerações Y e Z percebem as relações de liderança e poder dentro das organizações bancárias. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com 20 profissionais que atuam como bancários em diferentes instituições na região metropolitana de Porto Alegre. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio, transcritas e categorizadas, sendo organizadas e analisadas por meio do *software* NVivo10[®]. Para discussão e interpretação dos dados de pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados estão dispostos em seis unidades de análise: 1) ações organizacionais para melhorar as relações de trabalho; 2) aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho; 3) comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado; 4) percepções acerca da relação de poder; 5) expectativas em relação ao líder na organização; 6) e dificuldades percebidas nas relações de trabalho. Os principais resultados sinalizam que não há um processo estratégico das empresas em aproveitar essa interação entre as diferenças geracionais. As organizações bancárias devem aprender com essas mudanças, identificando e trabalhando na sinergia destas diferenças. Há necessidade de melhorar a qualidade de seus líderes. Considerando que as novas gerações buscam encontrar gestores que possuam as habilidades de coaching. Exercendo o poder através de relações informais, com incentivos ao desenvolvimento e transformação. As estruturas e segmentos necessitam de nova concepção, a qual favoreça a integração e o desenvolvimento de laços de trabalho. Desse modo, as contribuições destacadas nesta pesquisa abrangeram a academia, o meio empresarial e os gestores.

Palavras-chave: Liderança. Poder. Gerações. Organizações bancárias. Relação de trabalho.

ABSTRACT

With the evolution of organizations and globalization, leadership ceases to be an instrument of collection and begins to gain a more inspiring character, to add value and shape the collective spirit of work. Organizations are a diverse environment, where different generations meet and, at the same time, share and disseminate experiences. These generational differences demand more contextual, moldable, and flexible leadership relations, thus leading to changes in power relations at work. Power takes on special relevance in the study, going beyond the hierarchical position, to be understood as a result of the internal and external interactions of the organization and to be understood as a system of influences. Organizations. The present study had as objective to analyze how Generations Y and Z perceive the relations of leadership and power within the banking organizations. This is a qualitative research, where semi-structured interviews were conducted with 20 professionals who work as bankers in different institutions in the metropolitan area of Porto Alegre. All interviews were recorded in audio, transcribed and categorized, and organized and analyzed using NVivo10® software. For the discussion and interpretation of the research data, the content analysis was used. The results are arranged in six units of analysis: 1) organizational actions to improve labor relations; 2) generational aspects that interfere in the work environment; 3) behaviors of the leader that influence and help the development of the leader; 4) perceptions about the power relationship; 5) expectations regarding the leader in the organization; 6) and perceived difficulties in labor relations. The main results indicate that there is no strategic process by companies to take advantage of this interaction between generational differences. Banking organizations must learn from these changes by identifying and working on the synergy of these differences. There is a need to improve the quality of your leaders. Whereas the new generations seek to find managers who possess the skills of coaching. Where power must be exercised through informal relations, with incentives for development and transformation. The structures and segments need new conception, where it favors the integration and the development of working ties. Thus, the contributions highlighted in this research covered the academy, business environment and managers.

Keywords: Leadership. Power. Generations. Banking organization. Work relationship.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 LIDERANÇA.....	18
2.1.1 Teorias de liderança	19
2.1.2 Liderança contemporânea.....	23
2.2 PODER ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1 Pressupostos acerca do poder	27
2.2.2 O poder no âmbito organizacional.....	29
2.3 GERAÇÕES	39
2.3.1 Geração Y	43
2.3.2 Geração Z	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	54
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.5 QUESTÕES ÉTICAS.....	60
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 AÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA MELHORAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	61
4.1.1 Formação de equipes mistas	62
4.1.2 Oportunidades iguais a todos.....	64
4.1.3 Não identífico ações	66
4.2 ASPECTOS GERACIONAIS QUE INTERFEREM NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	69
4.2.1 Postura comportamental	70
4.2.2 Conflitos de interesses	73

4.2.3 Falta de adaptabilidade	75
4.3 COMPORTAMENTOS DO LÍDER QUE INFLUENCIAM E AJUDAM NO DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO	77
4.3.1 Ser motivado e motivar.....	78
4.3.2 Liderar pelo exemplo	81
4.3.3 Ter comportamento empático.....	83
4.3.4 Ter conhecimento.....	85
4.3.5 Ter confiança e ser confiável.....	87
4.4 PERCEPÇÕES ACERCA DA RELAÇÃO DE PODER.....	90
4.4.1 Processo formal	91
4.4.2 Processo informal.....	93
4.5 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO	96
4.5.1 Proporcionar autonomia de trabalho	97
4.5.3 Ter transparência	101
4.5.4 Ser motivador e inspirador	102
4.5.5 Ser de fácil acesso e próximo	104
4.6 DIFICULDADES PERCEBIDAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	106
4.6.1 Muitas segmentações de áreas.....	107
4.6.2 Diferenças comportamentais das gerações	109
4.6.3 Falta de investimento organizacional nas relações	111
5 ANÁLISE TRANSVERSAL DOS DADOS	115
5.1 RECOMENDAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.....	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS.....	128
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
ANEXO B – QUESTÕES DA ENTREVISTA	139

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Conceitos de Evolução da Liderança	25
Quadro 2 – Conceitos de Liderança Contemporânea	26
Quadro 3 – Pressupostos Acerca do Poder	35
Quadro 4 – Poder no Âmbito Organizacional	36
Quadro 5 – Configurações Naturais do Poder na Organização	37
Quadro 6 – Estudos sobre Gerações	40
Quadro 7 – Aspectos sobre a Geração Y	45
Quadro 8 – Características da Geração Z	47
Quadro 9 – Roteiro de entrevistas	54
Quadro 10 – Frequências por categorias e subcategorias	112
Quadro 11 – Análise de relação nas subcategorias	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tela <i>Banco de Dados NVivo 10</i> [®]	57
Figura 2 – Síntese das recomendações sugeridas	120

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade econômica e social é fato presente no contexto das organizações e, evidentemente, tem estimulado novas abordagens de gestão com um novo papel para o líder, exercido em diferentes contextos. Em um ambiente permeado de incertezas, turbulências e complexidade, as antigas e tradicionais técnicas e ferramentas gerenciais deixaram de apresentar alinhamento e compatibilidade com as novas propostas e, nesse sentido, tornaram-se obsoletas; o que antes era conservador dentro de organizações, hoje não propõe melhorias adequadas a novos processos, considerando-se que o cenário está atravessando mudanças e, conseqüentemente, necessitando de novos comportamentos por parte dos gestores e das suas equipes de trabalho (ROBBINS, 2012; STEPANSK; COSTA, 2012).

Torna-se visível que não só a concepção tangível da organização mudou, mas também os relacionamentos, que se constituem como importantes mecanismos de interação social. A centralização, os modelos de apego burocrático e o engajamento produtivo cederam, aos poucos, um lugar para a experimentação, as novas relações de trabalho e os instrumentos, visando a uma gestão mais integrada (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004; NEIVA, 2012). Seja por meio de comando, coordenação, monitoramento ou motivação, é possível identificar agentes dentro das organizações que inspiram a confiança dos demais, os quais podem apresentar características distintas, como conhecimento amplo e habilidades de liderança.

A organização é um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento, deste modo as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores (BENSON, BROWN, 2011; CENNAMO, GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional está identificado nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). A falta de habilidade dos gestores em relacionar a diferença de gerações entre os colaboradores pode ocasionar menor eficiência organizacional, como, por exemplo, maior tempo em treinamento e alto índice de rotatividade e contratações. Uma alternativa para amenizar os referidos custos seria a possibilidade de análise do que gera a satisfação, automotivação e desempenho no ambiente de trabalho.

Colaboradores satisfeitos e com uma autoestima elevada podem proporcionar maior produtividade e engajamento à cultura organizacional (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Com as novas exigências do mundo corporativo, as empresas passam a buscar pessoas mais equilibradas, flexíveis e pró-ativas, que saibam adaptar-se às mudanças e aproveitar as oportunidades de negócios. E, de forma perspicaz, esse novo ambiente mutável exige características de gestão e liderança que se constituam como uma verdadeira resposta aos desafios e impasses que se interpõem na jornada do desenvolvimento (STEPANSKI; COSTA, 2012).

Ao longo da história da Administração, liderar inspirava cuidados. Esta função já representou respostas ao medo, obediência e estava concentrada nas mãos dos superiores, de forma que era empregada e disseminada como prática de análise dos métodos de trabalho, de punição e de pouca interação com as equipes. Criava-se, nesse período, uma visão centralizada, analítica e burocrática (BERGAMINI, 1994).

Com a evolução das organizações e a expansão da globalização, as estratégias do passado perderam espaço para o aperfeiçoamento nas práticas de gestão, mais democráticas, participativas e integradoras. Nesse estágio, a liderança deixa de ser um instrumento irremediável de cobrança e passa a ganhar um caráter mais inspirador, para agregar valor e moldar o espírito coletivo de trabalho. Há uma tendência de compreender que o paradigma da Geração X (aqueles que nasceram entre 1960 a 1980) possui membros com um estilo de liderança mais autocrático e que apresentam extrema resistência a mudanças, demonstrando um forte gosto pela padronização, uniformidade e previsibilidade das tarefas (NEIVA, 2012; CORDEIRO et al., 2013; MANNHEIM, 2013).

A Geração Y – presente a partir da década de 1980 – apresenta comportamentos mais informais, despojados, abertos a mudanças e altamente capacitados e interessados no manuseio de instrumentos tecnológicos. Para a Geração Y, as ideias e a troca de experiências tornam-se um atributo enriquecedor do processo de definição e decisões estratégicas. Compreendem as estruturas hierárquicas de poder e comandos mais distribuídos. A Geração Z – aqueles nascidos entre o final dos anos 1990 e 2010 – viveu períodos de grandes mudanças políticas, culturais, econômicas e sociais, de modernização tecnológica e crescimento exponencial do papel das organizações no mercado; gerando, assim, líderes com a capacidade de inspirar, liderar com propósito, com grande tendência a

conferir mais autonomia e empoderamento aos seus pares (TAPSCOTT, 2010; BROSDAHL; CARPENTER, 2011; NEIVA, 2012; PERRONE et al., 2013; HOUAISS, 2014).

Estas transformações geracionais passam a demandar estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força está associada ao exercício de influenciar (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). Desta forma, o líder assume um papel de facilitador, o qual favorece a mobilização em prol da organização, auto-organização, e do qual emergem novas formas adaptativas. Neste contexto, a liderança pode ser entendida como um fenômeno, produto social da interação entre pessoas (TORRES; RIOS, 2013).

O conceito de poder assume especial relevância no estudo de liderança, indo além da posição hierárquica, para ser compreendido como um resultado das interações internas e externas da organização e ser entendido como um sistema. O poder pode ser identificado como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar e controlar outras pessoas (SHAW, 2004). O autor Pfeffer (2000) defende que o poder não vem exclusivamente da posição hierárquica, mas da confiança que surge das interações que ocorrem na organização. A forma de relacionamento da organização e como esta é aceita pelos seguidores estruturam o poder aos líderes.

Portanto, analisando os contextos de liderança, poder e gerações, torna-se perceptível que a liderança e o poder estão vinculados à habilidade de relações interpessoais dos líderes, quando observados em um ambiente organizacional amplia-se o contexto de interferência. Essas habilidades de relações interpessoais necessitam de maior atenção quando observadas pelas óticas das novas gerações de trabalhadores, as quais carregam concepções diversificadas de liderança, poder e relações organizacionais. Essas pessoas possuem uma concepção mais flexível, dinâmica e questionadora das relações.

Neste ambiente competitivo e transformador, estão inclusas as instituições bancárias, atuando como operadores financeiros para a sociedade. Prestam diversos serviços financeiros, como captação de recursos, empréstimos, operações de câmbio, pagamentos, recebimentos, seguros, crédito, entre outros serviços.

Operam com margem de lucro denominada de *spread*, que pode ser entendido como um percentual cobrado pelos serviços realizados.

O *spread* e as taxas constituem a remuneração das instituições bancárias, que, segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2017), foi de R\$ 59,6 bilhões entre os cinco maiores bancos do Brasil. Esse valor teve uma queda de 12,1% em relação ao faturamento de 2015, no entanto ainda é considerado um alto valor, uma vez que a rentabilidade sobre o patrimônio das instituições bancárias no Brasil é de 18,23%, quando nos Estados Unidos, país com a maior economia do mundo, este valor é de apenas 7,68%. Reflexo de um contexto, dos percentuais de *spread* e taxas cobradas no sistema bancário brasileiro.

Com o intuito de ajudar as organizações a alavancar a sua produtividade e desempenho, cresce o interesse pelo processo de liderança e poder nas organizações. O setor bancário está incluso nesse processo e está vivenciando um grande momento de transformações, adaptações de produtos, perfil de consumo de clientes, formas de relacionamentos e interatividade. Segundo pesquisas da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2013), há expectativa de redução nos números de unidades físicas e instituições para os próximos anos. Essa transformação é decorrente da revolução que o setor vem vivenciando pelo mundo. Essas necessidades de adaptação e desenvolvimento de produtos têm incentivado alto grau de investimentos por parte de instituições bancárias, na busca de produtos e serviços que atendam às necessidades futuras.

Estas instituições já tomaram ciência da necessidade de entender o cliente da geração futura. Hoje se possui um perfil de cliente com consumo de produtos e serviços já conhecido. Para os próximos anos, o objetivo é preparar a empresa para entender e desenvolver produtos e serviços para uma nova geração. A liderança assume um papel transformador nesse caminho, possui a tarefa de continuar a gerar resultado, construindo em conjunto com os colaboradores as mudanças necessárias para a empresa do futuro. O poder de atuação do gestor assume uma posição de relevância nas relações organizacionais, moldando e adaptando novas formas de comunicação e relacionamento. As gerações são ponto de estudo nesse processo, com a finalidade de ouvi-las, adaptar-se às mudanças relevantes e construir em conjunto uma nova empresa, em um novo contexto relacional. Afinal, essas pessoas serão a empresa e os consumidores do futuro.

Neste sentido, reconhecendo os desafios das relações no ambiente de trabalho bancário, dadas as diversidades dos funcionários e hierarquia estabelecida, a presente pesquisa tem como questão problema: Qual a percepção dos funcionários das Gerações Y e Z acerca das relações de liderança e poder dentro das organizações bancárias?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho dividem-se em: geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como as Gerações Y e Z percebem as relações de liderança e poder dentro das organizações bancárias.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar o estado da arte acerca do processo de liderança, das gerações e das relações de poder nas organizações;
- b) Identificar as fontes de influência e poder (formal e informal) percebidas pelos liderados nas ações de seus líderes;
- c) Analisar as percepções que os liderados das Gerações Y e Z possuem em relação aos líderes;
- d) Compreender as dificuldades nas relações de liderança e poder percebidas pelos liderados das Gerações Y e Z no trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo é reforçada pelo contexto globalizado, como visto anteriormente, no qual estão inclusas as instituições bancárias, as quais vêm enfrentando alta competitividade, com carga elevada de inovações tecnológicas, excelência na execução de serviços, expressiva redução de rentabilidade e mudanças no perfil do cliente e nas operações. Prestam serviços financeiros como, captação de recursos, empréstimos, operações de câmbio, pagamentos,

recebimentos, seguros, entre outros. Operam com margem de lucro denominada de *spread*, que pode ser entendido como um percentual cobrado pelos serviços realizados.

O *spread* e as taxas constituem a remuneração das instituições bancárias, que segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2017) foi de R\$ 59,6 bilhões entre os maiores bancos do Brasil. Este valor teve uma queda de 12,1% em relação ao faturamento de 2015, reflexo das mudanças que o setor vem enfrentando. Como consequência, buscam profissionais cada vez mais qualificados, competitivos e que entreguem resultados sustentáveis para as organizações e a sociedade (FEBRABAN, 2013).

Essas empresas estão apostando no desenvolvimento das pessoas, visando à manutenção e evolução de bons profissionais, além de formação de futuros líderes, com competência para análise de cenário e tomadas de decisões de forma ágil, segura e responsável. Procuram pessoas que exerçam a função de agente transformador dentro da organização, que inspirem as ações das equipes por meio de práticas e abordagens de gestão, além de controle sobre as tarefas desenvolvidas (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005).

Esses líderes, neste setor econômico, devem ter capacidade de leitura do ambiente e aplicabilidade de modelos de lideranças distintos. Identificar nos colaboradores as particularidades, como autonomia, empoderamento, capacidade decisória, eficiência e geração, é parte de um composto fundamental em um amplo processo de evolução e transformação. Competências estas que contribuem na habilidade de liderar e administrar as relações de poder, a fim de entender e auxiliar os liderados no desenvolvimento individual e na eficiência coletiva.

Dentre os grandes desafios destas organizações, podemos salienta as relações gerenciais, que representam impacto na produtividade, na lucratividade e na motivação. Liderar com uma visão centralizada e analítica tende a resultar em implicações mais severas nas relações de trabalho, em grande parte atribuídas aos contrastes provenientes das gerações, como choques e conflitos de interesse, resultando em quedas de eficiência. A liderança identificada como adequada, livre dos vícios e excessos que cada uma das gerações carrega na bagagem, resulta em maior produtividade e maior eficiência. Os comportamentos de liderança típicos de cada geração refletem sobre os comportamentos produtivos dos funcionários (ALMEIDA, 2013; BARRETO et al., 2013).

Partindo deste contexto, verifica-se que o momento atual está definido pela crescente necessidade das empresas adequarem-se ao novo, para manterem-se competitivas no mercado. Esta adequação requer investimento de recursos, energia e tempo em novas soluções. O estudo contribuirá na construção de argumentos comportamentais, com finalidade de melhorias na eficácia da gestão e tratamento nas relações de liderança e poder organizacional. Estas contribuições possibilitarão às empresas desenvolver formas contemporâneas de liderança, alinhadas às demandas das novas gerações de colaboradores, aperfeiçoando a eficiência na gestão de gerações.

O estudo também buscará desenvolver uma maior aproximação da Universidade, identificando uma interpretação atualizada acerca da temática discutida, das pessoas que estão no mercado, além de despertar para novos estudos direcionados, com o intuito de aprofundar conhecimentos específicos nos campos de comportamento, gerações e liderança. Foi efetuada uma pesquisa nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2017), com os seguintes descritores: liderança, poder, gerações e bancos. Foram encontradas 45 produções, dentre as quais havia 31 artigos científicos. Não foi encontrado estudo, até o presente momento, que tratasse das percepções das Gerações Y e Z em relação à liderança e ao poder nas organizações bancárias. Portanto, este estudo busca contribuir academicamente ao acrescentar às bibliografias existentes em torno da temática e, especialmente, por trazer um olhar das Gerações Y e Z sobre a percepção da liderança e poder no ambiente organizacional.

Considerando o interesse do pesquisador na temática, busca-se um aprofundamento pessoal alinhado a uma posição atual do mercado, com o intuito de construir uma percepção que evidencie aproximação com a nova geração. A partir disso, objetiva-se desenvolver argumentos teóricos, adaptando sua aplicação para prática de liderança, para grandes grupos de colaboradores, ajudando na formação e no desenvolvimento das lideranças organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão, serão abordadas as teorias conceituais acerca da liderança, liderança contemporânea, transformacional, poder organizacional, Gerações Y e Z, por meio da ótica das considerações dos autores seminais e contemporâneos sobre as temáticas abordadas.

2.1 LIDERANÇA

A liderança poder ser entendida como um processo que influencia o comportamento e as ações de um grupo, em busca de seus objetivos, por meio de uma interação de uma ou mais pessoas, as quais se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005). A liderança é considerada um importante elemento dentro das organizações, e sem ela poucos resultados seriam mensurados e gerenciados, bem como seriam menos efetivas as atribuições desempenhadas pelos colaboradores da empresa. Evidentemente, tais assuntos são debatidos no âmbito organizacional, tendo em vista a relevância gerencial e os verdadeiros impactos que produzem para os atores envolvidos no processo de construção da cultura, bem como da realidade organizacional.

Pode-se considerar Max Weber como pioneiro e propulsor no estudo dos estilos de liderança, o qual diferenciou em três tipologias o comportamento do líder: *liderança autoritária, democrática e liberal*. Max Weber delimita em seus estudos a diferença entre esses três estilos, afirmando que a liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo (SELL, 2011).

Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder (SELL, 2011). Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados. Neste caso, há liberdade completa, por parte dos colaboradores, para tomada de decisões (SELL, 2011).

Nesse processo de liderança democrática e liberal, há uma participação ativa do contexto de influência de grupo, o qual evidencia uma liderança participativa e integradora nas tomadas de decisões. Estas características despertam um olhar com foco diferenciado ao grupo, o qual possui a capacidade de decisão e o exercício da influência nas suas relações. Tal método pode ser um grande diferencial em níveis organizacionais, com capacidade de inovação, decisão em conjunto e possibilidade de maior efetividade na aplicabilidade das decisões.

Dois aspectos são identificados com a maior ênfase nos estudos de liderança. O primeiro aspecto refere-se ao fato da liderança estar ligada a um fenômeno de grupo, que envolve duas ou mais pessoas no processo de relação. O segundo aspecto é relativo ao processo de influência, que é exercido pelos líderes aos seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Na maioria das vezes, discute-se a respeito do que um líder deve fazer, e se esquece de refletir sobre aquilo que ele deve ser. Tal distinção não é de modo algum irrelevante, ou seja, é importante considerar a personalidade, o caráter e as características intrínsecas do líder, não somente as ações e atitudes nas tomadas de decisões. Buscar resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004).

O líder não é aquele que consegue resultados por meio das pessoas, mas com as pessoas. Enquanto, no primeiro caso, o resultado é o fim em si mesmo, e as pessoas, o instrumento, ou seja, usam-se as pessoas para se alcançar algo mesmo que para isso seja necessário manipular; no segundo caso, o resultado é a consequência natural do processo de liderança, e as pessoas estão em primeiro lugar. Chega-se, evidentemente, a um ponto no qual a confiança mútua é manifestada. Líderes e liderados trabalham em conjunto visando a um objetivo comum (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004; SCHEIN, 2009).

2.1.1. Teorias de liderança

Partindo de um posicionamento em que a organização e os seguidores ampliam o olhar no contexto da liderança, podemos identificar dois pontos em comum convergência. Primeiro, a liderança está referenciada a um fenômeno grupal; segundo, a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994; NORTHOUSE, 2013).

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar. (KOUZES; POSNER, 1997, p. 3)

As teorias de *Traços de Personalidade* são longevas a respeito da liderança. Um traço é, conceitualmente, uma qualidade ou uma característica distintiva da personalidade. O líder é aquele que possui traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características de personalidade que podem influenciar o comportamento das pessoas (KOUZES; POSNER, 2003).

Na busca de identificar características do líder, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas comuns; 2) comparar características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2012).

Ao longo do tempo, constatou-se que a abordagem baseada nos traços era ineficaz, as combinações de características não eram suficientes para identificar com consistência os líderes dos não-líderes, ou eficazes dos não-eficazes. A teoria falhou por não considerar a influência dos fatores externos (NORTHOUSE, 2013).

A *Teoria Situacional* de Hersey e Blanchard (1986, p.190) reside na tentativa de assegurar a possibilidade de escolha efetiva de um comportamento do líder adaptado à situação. Este modelo recomenda um estilo de liderança dinâmico e flexível. A *abordagem transacional* é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. Esse modelo de liderança ocorre por meio da recompensa, de modo que os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Os líderes transacionais esforçam-se para satisfazer os desejos dos liderados, que, em troca, recompensam o líder com o cumprimento da tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Kirkbride (2006), a liderança transacional não se restringe apenas a transações de troca de natureza econômica, mas também inclui troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados.

Atualmente, a vertente *transformacional* é a mais utilizada para se abordar o fenômeno de liderança. Esta se ocupa em analisar o comportamento organizacional do líder durante o período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de estado futuro, desejado, para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SADLER, 2003). Possui como base a busca do alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Assim o líder tem o papel de trazer os liderados para o processo de validação do planejamento organizacional. A liderança transformacional situa-se no contexto das mudanças no ambiente de trabalho, com possibilidade de maior evidência nas organizações menos hierárquicas, flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe.

Essa corrente de liderança possui como direção a capacidade do líder de entender e agir considerando desejos, crenças e valores. Uma habilidade de ordenar significados do contexto e ideologias do grupo (CARVALHO NETO et al., 2012). A liderança transformacional pode ser entendida como uma troca de relações que desperta estímulos, na qual o líder possui a capacidade de explorar demandas e potencialidades dos seguidores. Nesse tipo de liderança, busca-se um desempenho diferenciado, com compartilhamento de objetivos e desafios comuns com o grupo (NORTHOUSE, 2013; SANT'ANNA et al., 2012,2015). Essa forma de liderar leva à evolução do líder e do grupo para níveis mais elevados de motivação e moralidade.

O líder transformador é aquele que possui a capacidade de elevar os níveis de consciência da equipe a respeito da importância do valor agregado e que forma para alcançar os resultados. A liderança transformacional eleva o grau de consciência do seguidor, seus conceitos, seus objetivos. Influencia o ambiente a sua volta, sua família, sua organização e sua sociedade. Trata-se de uma troca que ocorre entre líder e liderado, uma evolução mútua sobre as formas de alcançar objetivos, com possibilidade de ter uma recompensa psicológica ou material (NORTHOUSE, 2013).

O objetivo da liderança transformacional está direcionado para as características que desenvolvem o reconhecimento, as expectativas e as condições de evolução da capacidade de decisão dos seguidores (CALAÇA; VIZEU, 2015). A forma de efetuar gestão do líder não é mais aquela na qual ele comanda, mas a que

envolve sedução, persuasão, animação e saber jogar com as aparências. Gerenciando influência psicossocial sutil há mobilização em benefícios da cultura organizacional (ENRIQUEZ, 1997).

De acordo com os autores Boerner, Eisenbeiss e Griesser (2007), os líderes que adotam ou possuem o estilo de liderança transformacional contribuem para o alinhamento das normas e valores das organizações, auxiliando concretamente nas mudanças organizacionais. Eles possuem a capacidade de inspirar os seus seguidores a buscarem retornos excepcionais, semeando e cultivando o significado. Ademais, possuem a capacidade de alinhar os objetivos e metas dos seguidores e da organização, fornecem suporte e treinamento e atuam como mentores. Os autores compreendem que a liderança transformacional poder ser entendida em quatro componentes: carisma, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada (BOERNER, EISENBEISS & GRIESSER, 2007).

Carisma: O líder desperta admiração e identificação com o propósito dos seguidores. Evidencia a prioridade dos seguidores, acima dos interesses particulares. Possui um comportamento modelo de princípios, risco, ética e valores. Desperta no grupo o senso de missão e visão para onde se deve chegar. Deve ter confiança, respeito e estimular o orgulho dos participantes.

Motivação inspiracional: Desperta desafio e significado no trabalho dos seus seguidores. Tem a capacidade de encorajar e visualizar o futuro de forma positiva e atraente. Transcende otimismo e entusiasmo, formando um espírito de equipe. Trabalha com símbolos, conciliando propósitos e esforços da equipe, é a maneira mais simples de buscar o compromisso do grupo.

Estímulo intelectual: O líder pode estimular os seguidores com análise de problemas, buscando uma nova forma de resolução, reformulando processos, questionando premissas e analisando situações. Não há exposição crítica a erros, os objetivos são desenvolvimento, inteligência, racionalidade e eficiência, prestando treinamento e orientação aos participantes do grupo.

Consideração individualizada: O líder atua como observador atento a cada componente do grupo, opera como treinador nas necessidades de desenvolvimento, como orientador em decisões e como mentor na visão organizacional. Incentiva o desenvolvimento da equipe para níveis altos de eficiência e comportamento diante das necessidades da organização. Tem-se, aqui, uma possibilidade de

aprendizagem centrada no individual, considerando as necessidades, desejos e perspectivas de resultados.

Portanto, este estilo de liderança busca melhor desempenho dos seguidores, porque o líder inspira o desenvolvimento das capacidades, focando a resolução de desafios e a busca constante do sucesso. Identifica-se com identidade coletiva, que promove comportamentos e reações de bem comum. O líder pode cercar-se de recursos, que podem ser materiais ou simbólicos, em um momento imediato ou posterior. Este estilo de liderança tem relação direta com a capacidade de poder do líder (JOGULU; WOOD, 2006).

2.1.2 Liderança contemporânea

A contextualização da liderança pode ser entendida a partir da abordagem contemporânea como um relacionamento de influências e reciprocidade do líder e do liderado. Os estudos na área tendem a enfatizar comportamentos simbólicos e apelativos do líder, em uma tentativa de explicar como o líder consegue altos graus de comprometimento por meio de uma abordagem inspiracional (HOUSE, 1977).

Pode ser classificada como: liderança distribuída, liderança relacional, liderança como um processo deliberado de construção social (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001; ROSS; RIX; GOLD, 2005).

(1) *Liderança distribuída*, o foco da distribuição do poder. Constitui-se das interações entre o líder e os seguidores com base em um contexto (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001). Essa proposta de liderança é indicada para uma relação dupla, ou plural, entre líderes e seguidores. É compreendida como um fenômeno coletivo que ocorre em um conjunto de atividades, estendidas a diferentes atores, as quais podem influenciar as diversas situações (SPILLANE; SHERER, 2004).

(2) A *liderança relacional* está direcionada para o estudo relacional, com as orientações em processos de relação, em que a liderança constituída é aplicada. Não possui a definição de liderança em uma posição gerencial. Há possibilidade de que a liderança seja estabelecida em qualquer sentido, portanto pode ocasionar a diversificação de quem conduz e quem é conduzido, um processo de alto grau de interferências múltiplas (BEDEIAN; HUNT, 2006).

(3) *A liderança como processo de construção social* pode ser entendida a partir dos fundamentos da liderança relacional. Identifica os atores que influenciam as organizações e que contribuem para as estruturas e interações de relacionamentos. Estes processos geram a promoção de valores e interesses da ordem social. Há possibilidade de ter implicações em referências simultâneas, com a identidade cultural, relação de negócios, entre outras. Os processos podem explicar realidades explícitas e implícitas, com as variações à medida que se desenvolve e realimenta-se pela continuidade (HOSKING, 2006). Os seguidores são identificados como participantes ativos, com contribuições relativas dentro de seu contexto cultural (BRYMAN, 2004; HOSKING, 2006).

Northouse (2013) afirma que a liderança pode ser entendida como forma de melhorar as vidas das pessoas, socialmente e profissionalmente. Destaca alguns componentes os quais considera essenciais à constituição de uma liderança como processo de construção.

A liderança é um processo: a liderança é utilizada como um processo no qual o indivíduo influencia o grupo a fim de conquistar objetivos em comum. Característica do evento que ocorre da relação entre líder e seguidores, o impacto que é causado pelo líder. **A liderança envolve influência:** concentra-se na forma como o líder influencia sua equipe. Sem influência a liderança não se realiza. **A liderança ocorre em grupos:** a liderança influencia grupos de pessoas que possuem um propósito em comum, trata-se de uma pessoa influenciando um grupo de outras pessoas para atingir desafios comuns. **A liderança envolve objetivos comuns:** os líderes e seguidores possuem algo em comum, um mesmo propósito, que são os objetivos comuns, ao passo que desperta perspectiva ética, porque enfatiza o trabalho conjunto de líder e seguidor (NORTHOUSE, 2013).

Nesse contexto, emerge a preocupação com a ética e confiança na liderança e a identificação de um estilo de liderança baseado em valores. Podemos destacar as teorias transformacionais e carismáticas e, mais recentemente, a teoria da liderança autêntica, que possui uma característica mais intensa, relacionada à transparência e à relação do líder e liderado, com uma conduta consistente e com valores pessoais, gerando assim o respeito e a confiança dos seguidores (AVOLIO et al., 2004; AVOLIO; LUTHANS; WALUMBWA, 2004).

Na essência da teoria da liderança autêntica, está o conceito de autenticidade. A autenticidade está relacionada com o ser verdadeiro consigo

mesmo, não necessitando da presença de outros (AVOLIO; GARDNER, 2005). Nesse sentido, a autenticidade individual será mais expressiva quando for fiel em relação a suas emoções, suas necessidades, seus desejos, suas preferências e suas crenças. A pessoa está inserida em um processo contínuo de autoconhecimento, no qual age de acordo com o seu verdadeiro eu, expressando-se de forma consistente com seus pensamentos e sentimentos (HARTER, 2002).

A liderança autêntica é o envolvimento na formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade (GARDNER et al., 2005). Também poder ser entendida como a capacidade do ser humano na promoção de atitudes positivas, a partir das habilidades psicológicas, que resultam em uma consistência mais efetiva e autorregulação de comportamentos (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Para George (2003), significa a ação de forma verdadeira, baseada em seus valores e princípios. Walumbwa e colaboradores (2008) definem a liderança autêntica como um modelo de comportamento que promove capacidades psicológicas positivas, em um clima positivo, ético e com capacidade de desenvolver autoconhecimento em uma perspectiva moral. Esse ciclo possui a capacidade de promover um tratamento mais equilibrado de informações, com transparência nos processos relacionais do trabalho, envolvendo os líderes e os seguidores, despertando um autoenvolvimento positivo no ambiente (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

A liderança autêntica pode ser utilizada como uma ferramenta imprescindível para o fortalecimento estratégico das organizações diante de um mercado cada vez mais competitivo. Organizações contemporâneas necessitam desenvolver os mecanismos para alcançar os seus objetivos, alocando pessoas para desenvolver espírito de liderança e gerar motivação e suporte emocional, com o intuito de manter produtiva a cultura interna (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). O líder pode ser um elemento relevante para esta conquista; a presença qualitativa do líder, a forma que administra o seu poder e o método de aplicação de sua liderança são componentes que tendem a influenciar o desempenho organizacional.

No Quadro 1 – Conceitos de evolução da liderança e Quadro 2 – Conceitos de liderança contemporânea, são apresentados os principais conceitos abordados neste estudo de pesquisa sobre a liderança. Estão descritos de forma sucinta com o objetivo de facilitar a apresentação ao leitor.

Quadro 1 – Conceitos de evolução da liderança.

Período	Conceito	Autores
Década de 40	Estudos identificam a liderança como algo genético, algo herdado, um dom atribuído. Retratam traços de personalidade que são identificados como responsáveis pela eficácia.	KNICKERBOCKER, 1961; BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001.
Década de 50	Estudos estão voltados para o comportamento do líder. Têm início no pós-guerra nos Estados Unidos. Neste período, desenvolve-se a teoria dos estilos de liderança, a qual passa ser compreendida como um meio de interação social.	SMITH, R., PETERSON, 1989; BERGAMINI, 1994;
Década de 60 a 80	Exploram-se as interferências no ambiente de atuação do líder. Amplia-se a área de análise. Além do comportamento do líder, o liderado com suas características e comportamentos, juntamente com o ambiente organizacional, passam a ser objetos de análises.	BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001.
Década de 80	Autores definem a característica principal do ato de liderar na perspectiva simbólica, o que envolve desenvolver um conjunto de valores que transmitam os significados compartilhados com a cultura e os objetivos organizacionais.	CHANLAT, 2000; BRYMAN, 2004; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001
A partir da década de 90	Liderança transacional: possui como perspectiva a capacidade do líder em entender e solucionar os interesses particulares dos seguidores. Liderança transformacional: apresenta características que desenvolvem o reconhecimento, as expectativas e as condições de evolução da capacidade de decisão dos seguidores. A forma de efetuar gestão do líder não é mais por meio do líder que comanda, mas da sedução, da persuasão, da animação e do saber jogar com as aparências, gerenciando a influência sutil na mobilização em benefício da cultura organizacional.	BURNS, 1978; CALAÇA & VIZEU, 2015; ENRIQUEZ, 1997; BRYMAN, 1998; CARVALHO NETO et al., 2012; SADLER, 2003; NORTHOUSE, 2004; PODSAKOFF et al., 1990; SANT'ANNA et al., 2015; BASS, 2008.

Fonte: o autor, a partir das referências indicadas (2017).

Quadro 2 – Conceitos de liderança contemporânea.

Classificação	Conceito	Autores
Liderança distribuída	Foca-se na distribuição do poder. Constitui-se das interações entre o líder e os seguidores em um contexto. Indicada para uma relação dupla, ou plural, entre líderes e seguidores. Compreendida como um fenômeno coletivo que ocorre em um conjunto de atividades, estendidas em diferentes atores, as quais podem influenciar diversas situações.	GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001; SPILLANE; SHERER, 2004.
Liderança relacional	Direcionada para o estudo relacional, com orientações em processos de relação, em que a liderança constituída é aplicada. Não possui a definição de liderança em uma posição gerencial. Há possibilidade de que a liderança seja estabelecida em qualquer sentido, pode ocasionar a diversificação de quem conduz e quem é conduzido.	BEDEIAN; HUNT, 2006; HOSKING, 1988; HOLLANDER, 1978; GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000.
Liderança como processo de construção social	Pode ser entendida a partir dos fundamentos da liderança relacional. Identifica os atores que influenciam as organizações e que contribuem para as estruturas e interações de relacionamentos. Estes processos são identificados gerando a promoção de valores e interesses da ordem social; estas atribuições podem ser aceitáveis, negociáveis e aplicadas.	HOSKING, 1988; HOSKING; DACHLER, 1995; BRYMAN, 2004; HOSKING, 2006.
Liderança autêntica	Envolve a formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade. Também poder ser entendida como a capacidade do ser humano na promoção de atitudes positivas a partir das habilidades psicológicas, que resultem em uma consistência mais efetiva e na autorregulação de comportamentos.	AVOLIO; GARDNER, 2005; HARTE, 2002; LUTHANS; AVOLIO, 2003; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009.

Fonte: o autor, a partir das referências indicadas (2017).

2.2 PODER ORGANIZACIONAL

2.2.1 Pressupostos acerca do poder

Com o intenso crescimento das organizações e, conseqüentemente, das relações entre colaboradores e gerentes, verifica-se que cada vez mais a comunicação entre líderes e liderados mostra-se crucial para que haja efetivos relacionamentos entre ambos, sendo possível observar relações intrínsecas de poder e autonomia entre esses dois grupos. O líder, conforme citado na seção anterior, é um agente de decisão dentro da organização que inspira as ações das

equipes de trabalho por meio de práticas e abordagens de gestão e controle sobre as tarefas desenvolvidas (SROUR, 2012; SHIRKY, 2012; ZANELLI, 2014). “É por esta razão que as organizações precisam cuidar melhor de seus líderes para que o processo das relações entre pessoas se reflita positivamente nos liderados” (MARCHIORI, 2015, p.146).

Entende-se como importante compreender o que é liderança, suas características e também seus estilos, para relacioná-la com o poder que a gerência exerce e com a cultura organizacional da empresa. A liderança possui relação estreita com o poder, envolve mais do que simplesmente o poder atribuído à posição na organização ou alegado. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores (HALL, 2013; HUNTER, 2015).

A sociedade possui uma relação com o poder que vem sendo retratada por centenas de anos. Esta relação centraliza o poder sob uma ótica clássica da ciência política desde os antigos filósofos, a exemplo de Nicolau Maquiavel e Karl Max, e também em uma concepção mais contemporânea, especialmente com estudos de Foucault.

Lebrun (2017), identificando os trabalhos de Maquiavel, em sua análise dos processos cotidianos, discute o desejo pelo poder na sociedade política, sendo um objeto insaciável em uma relação envolta de tensão e cercada de prudência com os aspectos de ódio e desprezo.

Os homens possuem um desejo de dominar e governar no plano político, numa forma de conquistar o poder, e como resultado da conquista, o poder deste plano político (MAQUIAVEL, 1961; LEBRUN, 2017). O autor considera como perspectiva do poder político, objeto de desejo da própria sociedade. Entretanto, o poder político depende diretamente do consentimento populacional.

Nesse contexto, a execução do poder, na arte de governar, e também de designar atribuições e exigir contrapartidas, pode estar relacionada ao modelo típico da economia e ser identificada como modelo de opressão usado pela burguesia, com objetivo de extrair vantagens financeiras da classe social (SROUR, 2012). Essa relação de poder estabelece qualquer modalidade de favorecimento a classes sociais mais elevadas, considerando que as menos favorecidas vivem e produzem riquezas na dependência e sob o controle das classes elitizadas. Em suma, o trabalho é entendido como um mecanismo de dominação e controle da sociedade capitalista (SANTOS, 2013; LEBRUN, 2017).

Em diferente interpretação, Foucault (1978) argumenta que o conceito de poder, utilizado na sociedade capitalista por Marx (1984), não se mantém baseado na repressão social e econômica. Foucault (1978) identifica o poder de forma mais otimista, favorável à produção eficiente e às riquezas estratégicas. Defende que o poder influencia a sociedade como um combustível para o progresso e os avanços científicos.

O jogo do poder desperta conflitos complexos, com interesses específicos, contudo, neste ambiente se desenvolve o saber. Este conjunto de construções sofre interferências durante o processo de definição do conhecimento (LEBRUN, 2017).

O saber é útil, está em constante mudança e é influenciado pelos conhecimentos. Foucault (1978) relacionou o saber e o poder. Com isso, explana que a relação dos saberes modifica as relações sociais. Para o filósofo, em cada período de tempo há uma adaptação de discurso e ação, mudando sujeito e objeto, pois o indivíduo administra o saber.

O autor analisa três processos distintos de constituição do poder: suplícios, disciplinas e biopolítica. As disciplinas e a biopolítica surgem em oposição ao processo dos suplícios, ocorrido no pré-capitalismo, período de humilhação e massacre público. O poder de constituir a punição às monarquias da época e de manifestar entendimentos acerca do processo de construção legítima sobre ações individuais (FOUCAULT, 1978).

Partindo desta concepção de poder, quando relacionada a uma gestão contemporânea, podem-se evidenciar estas características na execução da gestão das organizações. Pode haver interferência nas relações de liderança e poder, por estarem muito próximas e contemplarem-se na execução de atividades gerenciais. Portanto, o poder que as pessoas buscam pode ser identificado no contexto organizacional, em um ambiente mais contemporâneo, flexível e integrado à liderança, porém refletindo a mesma concepção de controle de outras pessoas, benefícios que esta relação pode trazer, e possibilidade de administrar conhecimento e informação.

2.2.2 O poder no âmbito organizacional

Com o empoderamento alinhado aos estilos de trabalho e de gestão de cada geração existente na organização, os resultados são alcançados conjuntamente e os

desafios tendem a se minimizar a partir de múltiplas ações. O poder dentro das organizações não é somente aliado a questões de autoridade, hierarquias e cadeias de comando (SROUR, 2012; SANTOS, 2013).

Historicamente, toda a relação de poder organizacional foi mensurada a partir de graus independentes de autoridade e comando dos líderes, desenvolvendo uma percepção autocrática e centralizadora, na qual o poder determinava o grau de autoridade de um gestor (LEBRUN, 2017).

Com as mudanças nos papéis de liderança, o conceito de poder envolvendo autoridade e comando passou a se tornar extremamente obsoleto e descartável, ao passo que novas abordagens passaram a valorizar cada vez mais as relações de trabalho e enxergar os colaboradores como instrumentos de crescimento e também de sucesso organizacionais (SEGNINI; ALCADIPANI, 2014).

Assim, as pessoas antes observadas sob um prisma de execução metódica e analítica de trabalho, praticamente exercendo o papel de uma máquina qualquer, agora passam a ser compreendidas cada vez mais como elementos indissociáveis da organização, sem os quais a gestão não pode se desenvolver.

Por isso, com a valorização das pessoas e, conseqüentemente, dos papéis que elas desempenham no âmbito empresarial, tornou-se fundamental que o líder compreenda as particularidades de todos os seus colaboradores, exercendo influência, inclusive, sobre as características de suas gerações (SANTOS, 2013).

A partir de uma abordagem considerada mais global de poder, associada ao desenvolvimento de atividades gerenciais, Nesler e colaboradores (1999) estudam os conceitos relacionados às cinco formas de poder definidas por French e Raven (1959): poder coercitivo, poder de compra, poder legítimo, poder referência e poder especialista. Estas formas distintas pelos autores influenciam o comportamento de quem exerce o poder. Nesler e colaboradores (1999) consolidam conceitos e apresentam uma nova forma de divisão em três dimensões de referência ao poder, a saber:

Poder global: A base deste conceito está no poder social, definido por Weber (1997) e Emerson (1962), os quais descrevem que a resistência do alvo está envolta no poder social. Nesler e colaboradores (1999) definem o poder global relacionando-o à capacidade de influência de um gestor; em uma situação negativa, com estrutura de resistência e controle implantada, o gestor insere a perspectiva diferente de poder social.

Poder legítimo: É discutido por Hinkin e Schriesheim (1989) e Martins e Guimarães (2007), os quais definem o poder legítimo como habilidade de administrar sentimentos e obrigações, com valores e conceitos internalizados. Lunenburg (2013) define este poder como a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento dos demais colaboradores, devido a sua posição de hierarquia na organização, por meio da estrutura formal de autoridade. Simpson e colaboradores (2015) definem o poder legítimo como influência por meio de um agente, que possui autoridade de demanda ao pedido, restando, ao receptor, o cumprimento da solicitação. O processo ocorre quando o agente possui uma posição de autoridade reconhecida, como por exemplo, chefia.

Poder de referência: Há, nessa modalidade de poder, uma concordância pelos autores Hinkin e Schriesheim (1989) e Lunenburg (2013), que destacam que o poder de referência é uma habilidade de gerir sentimentos, de aceitação e aprovação; a partir da ótica dos autores supracitados, o poder de referência é, ainda, a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento de outras pessoas. Os seguidores aceitam, respeitam e admiram o influenciador. O poder de referência pode ser identificado a partir da admiração e do desejo de ser igual à pessoa de referência (LUNENBURG, 2013). Nesler e colaboradores (1999) defendem o conceito de que o poder no ambiente de trabalho organizacional pode assumir diferentes formas, seja pelas relações de chefia e empregado, seja pelo poder com uma origem na estrutura formal, ou pelas relações informais. O poder informal pode ser compreendido como a forma de influência interna ou externa que as organizações sofrem. Influências estas que têm como objetivos interferir nas descrições, no controle e nas informações organizacionais. De alguma forma, buscam moldar, por meio da influência, o comportamento, as decisões e o controle das pessoas.

Essas formas influenciam a liderança e o comportamento do ambiente de trabalho. O autor enfatiza que os detentores das dinâmicas de poder citadas efetuam papel-chave na organização, além de serem analisados como elementos intermediadores e que absorvem conhecimento organizacional.

Um exemplo é o conhecimento estratégico. Quando de posse desse conhecimento, o indivíduo pode posicionar-se no grau diferenciado. O poder pode induzir o indivíduo a uma propriedade de conhecimento organizacional (LEBRUN, 2017).

A forma de execução do poder influencia o comportamento das pessoas na organização. Este comportamento auxilia na constituição da cultura organizacional. Visualizando a organização como cultura, podemos citar as práticas de poder, que resultam da interação social, incentivada pelas práticas organizacionais (BRITO et al., 2001).

Neiva (2012) buscou compreender como se manifesta o poder dentro das organizações, sob argumentos da gestão da liderança. Quanto às gerações diversas, trata da proposta de Mintzberg (1983). O autor propõe que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, no qual os influenciadores internos e externos à organização tentam controlar as ações e decisões da organização por meio do uso de poder de influência. Baseado nisso, Mintzberg (1983) propõe seis tipos de configurações naturais de poder nas organizações:

1) **Organização instrumental:** Serve aos desígnios de um influenciador ou de grupo de influenciadores externos. Neste tipo, há o predomínio de controles burocráticos devido ao controle externo da organização; a organização limita-se a perseguir e maximizar as metas determinadas por estes influenciadores externos que exercem o poder. Os participantes internos têm poucas oportunidades de exercer o poder na organização na qual atuam.

2) **Organização sistema fechado:** Neste tipo, o poder fica a cargo dos administradores-chaves que vão dirigir a organização por meio de um sistema de metas e objetivos. A coalizão interna burocrática utiliza-se de controles internos e padrões burocráticos de trabalho. É independente do ambiente externo, desta forma, a organização tenta controlar o seu meio ambiente de modo a servir a si mesma (NEIVA, 2012).

3) **Organização autocrática:** Neste modelo, o poder está focado no executivo principal atuante na coalizão interna, que controla e dirige através de meios e qualidades pessoais. Encontra-se este modelo em organizações de pequeno porte.

4) **Organização missionária:** O modelo geralmente surge em organizações que foram lideradas por indivíduo carismático ou de tradições fortes que geraram missão clara da qual colaboradores compartilham. O poder é exercido por meio da ideologia facilmente identificada na organização (NEIVA, 2012).

5) **Organização meritocracia:** O poder é exercido por especialistas, aqueles que detêm o maior conhecimento. A coalizão interna é do tipo profissional.

Neste modelo, os profissionais são altamente capacitados e pouco leais à organização, pois são mais focados em suas atividades profissionais.

6) **Organização arena política:** Este modelo de organização é baseado no conflito interno, que é politizado, e no externo, que é dividido. As pressões conflitivas são impostas de fora da organização e as disputas políticas ocorrem internamente. Este tipo funciona como uma forma de transição de uma para outra configuração natural.

Por meio da definição desse modelo, o autor nos apresenta os principais aspectos para a análise de situações contextuais, que podem interferir na concepção da cultura e formas de aplicação do poder na instituição. O método de aplicação e a força que é aplicada na execução do poder organizacional reflete o posicionamento da cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores. Essa relação de poder e conflito dentro do ambiente organizacional identifica alguns traços característicos, individuais, da diferença de relação entre a cultura e a representatividade do poder.

Morgan (2006) aponta três tipos de organização: as pluralistas, as unicistas e as radicais. As **pluralistas** possuem diversas relações, não há uma coesão entre grupos, e o autor considera o estado de conflito como algo inevitável. Portanto, o poder é uma variável importante na solução de conflitos. As **unicistas** são as organizações que trabalham com objetivos comuns, onde o conflito é analisado como algo que é esporádico, contudo o papel do poder não é considerado. Quanto às **radicais**, há ênfase na contradição, o conflito assume uma parte ampla da luta de classes, e o poder é interpretado como conceito-chave.

Esta classificação das organizações como possível forma de administrar o poder dentro da cultura evidencia, com clareza, que toda a organização está, em certo nível, burocratizada dentro de sua cultura. Matos e Lima (2007) acreditam que toda organização possui certo nível de burocracia e apresenta padrões de comportamento com base em uma cultura e em processos definidos.

Tannenbaum (1975), analisando as questões organizacionais, afirma que o conceito de controle está diretamente atrelado ao poder, o qual pressupõe ação sobre o comportamento de outros. Nessa mesma lógica de entendimento, Bertero (2012) define que o poder é um mantenedor, fiador e homologado da cultura organizacional. O indivíduo que se apropria do poder pode efetuar as mudanças estruturais e também influenciar o comportamento geral da organização.

Os autores defendem que controle e conhecimento referenciam-se ao poder no contexto organizacional, considerando as redes de valores bem como processos comportamentais, com viés de busca dos objetivos institucionais.

Quando há um empoderamento destes valores, desperta-se nos indivíduos uma propriedade psicológica do conhecimento (VAN DYNE; PIERCE, 2004); o conhecimento passa a ser entendido como uma propriedade que, caso seja entregue, estará sujeito a perda de status (YANG; MAXWELL, 2011).

Esse sentimento, em muitos casos, torna-se uma barreira ao compartilhamento de informações, mediante apontamentos de Alcará e colaboradores (2009). Sob essa perspectiva, é possível evidenciar que muitos indivíduos idealizam que seu conhecimento é muito importante para organização e que, ao compartilhar o mesmo, estarão colocando em discussão seu poder (CHONG; BESHARATI, 2014).

Nietzsche (2001) afirma que o sentimento de poder pertence à natureza humana; na qualidade de elemento intrínseco, este sentimento está ligado a forças e fraquezas, prazer e dor. Estes valores possuem relação no processo de constituição do poder pelos homens.

Neste contexto construído de reflexão, o poder assume uma capacidade de executar processos estabelecidos dentro de um sistema organizacional, no qual o comportamento organizacional é fruto de um intercâmbio de relações de poder, entre vários componentes, apontando as configurações que envolvem relações internas e externas das organizações. Como meio de fluxo, utilizam-se sistemas de influência para orientar decisões e ações (NEIVA, 2012; SANTOS, 2013; LEBRUN, 2017).

Essa possibilidade de influenciar processos, conhecimento e poder pode interferir nas lideranças dentro das organizações. A liderança pode ser utilizada como um ponto-chave para qualquer necessidade de mudança, controle ou orientação dentro das empresas (YANG; MAXWELL, 2011).

Importante observar que cada base, fonte ou tipo de poder já citado pode representar uma forma de ação. Robbins (2012) apresenta as táticas do poder logo após a definição de suas bases.

São estas as táticas do poder:

Razão – utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das ideias.

Amabilidade – utilização da estratégia de elogios, um clima de boa vontade, postura humilde, amigável antes de fazer um pedido.

Coalizão – obtenção de apoio para a ideia de outras pessoas na empresa.

Afirmção – abordagem direta e vigorosa, como o pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência.

Autoridade superior – utilização de uma estratégia de obtenção do apoio das pessoas para a ideia dos níveis mais altos da organização.

Sanções – uso de recompensas e punições como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação de desempenho ou promoções.

Robbins (2012) também desenvolve observações sobre o prisma político, em que pessoas procuram criar nicho e, a partir dele, exercer influências, receber prêmios e avançar em suas carreiras. É pertinente a observação de que, quando os funcionários traduzem seu poder em ação, diz-se que estes estão fazendo política. Os comportamentos políticos na organização, para Robbins (2012, p. 179), “são atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela”.

No mundo organizacional, o poder representa domínio, *status*, uma posição favorável, e também pode ser entendido como um motivo de disputa, manobras estratégicas e comportamentos que podem ser considerados antiéticos.

No Quadro 3 – Pressupostos acerca do poder, no Quadro 4 – Poder no âmbito organizacional, e no Quadro 5 – Configurações naturais do poder nas organizações, são apresentados os principais conceitos abordados neste estudo de pesquisa sobre o poder. Estão descritos de forma sucinta com o objetivo de facilitar a apresentação ao leitor.

Quadro 3 – Pressupostos acerca do poder.

Pressupostos acerca do poder		
Pensadores	Características	Referências
Maquiavel	Discute o desejo pelo poder na sociedade política como um objeto insaciável em uma relação envolta de tensão e cercada de prudência com os aspectos de ódio e desprezo. Os homens possuem o desejo de dominar e governar no plano político, em uma forma de conquistar o poder, e como resultado da conquista, o poder deste plano político.	MAQUIAVEL, 1961; LEBRUN, 2017.
Marx	Defende o conceito de que a relação de poder estabelece qualquer modalidade de favorecimento a classes sociais mais elevadas, considerando que as classes sociais menos favorecidas vivem e produzem riquezas na dependência e sob o controle das classes elitizadas. Em suma, o trabalho é entendido como um mecanismo de dominação e controle da sociedade capitalista.	SANTOS, 2013; LEBRUN, 2017.
Foucault	Em diferente interpretação, argumenta que o conceito de poder, utilizado na sociedade capitalista, não se mantém baseado na repressão social e econômica. Identifica o poder de forma mais otimista, favorável à produção eficiente e às riquezas estratégicas. Defende que o poder influencia a sociedade como um combustível para o progresso e os avanços científicos. O saber é útil, está em constante mudança e é influenciado pelos conhecimentos. Relacionou o saber e o poder.	FOUCAULT, 1978; LEBRUN, 2017.

Fonte: o autor, a partir das referências indicadas (2017).

Quadro 4 – Poder no âmbito organizacional.

Poder no âmbito organizacional		
Conceito	Características	Referências
Poder global	A base deste conceito está no poder social, de modo que a resistência do alvo está envolta no poder social. O poder global está relacionado à capacidade de influência de um gestor; em uma situação negativa, com estrutura de resistência e controle implantada, o gestor insere a perspectiva diferente de poder social.	WEBER, 1997; EMERSON, 1962; NESLER et al., 1999.
Poder legítimo	Define-se o poder legítimo como habilidade de administrar sentimentos e obrigações, com valores e conceitos internalizados. Envolve a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento dos demais colaboradores, devido a sua posição de hierarquia na organização, por meio da estrutura formal de autoridade. O processo ocorre quando o agente possui uma posição de autoridade reconhecida, como por exemplo, chefia.	HINKIN; SCHRIESHEIM, 1989; MARTINS; GUIMARÃES, 2007.
Poder de referência	O poder de referência é uma habilidade de gerir sentimentos de aceitação e aprovação; a partir da ótica dos autores, o poder de referência é, ainda, a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento de outras pessoas. Os seguidores aceitam, respeitam e admiram o influenciador. O poder de referência pode ser identificado a partir da admiração e do desejo de ser igual à pessoa de referência.	HINKIN; SCHRIESHEIM, 1989; LUNENBURG, 2013; NESLER et al., 1999.

Fonte: o autor, a partir das referências indicadas (2017).

Neiva (2012) apresenta o poder dentro das organizações. O autor, com base em Mintzberg, descreve a teoria do poder organizacional na qual relaciona o poder e a política nas organizações.

Quadro 5 – Configurações naturais do poder nas organizações.

Poder dentro das organizações	
Configurações naturais de poder	Características
Instrumental	A organização limita-se a perseguir e maximizar as metas determinadas pelos influenciadores externos que exercem o poder. Os participantes internos têm poucas oportunidades de exercer o poder na organização na qual atuam.
Sistema fechado	O poder fica a cargo dos administradores. A coalizão interna burocrática utiliza-se de controles internos e padrões burocráticos de trabalho. É independente do ambiente externo, desta forma a organização tenta controlar o seu meio ambiente de forma a servir a si mesma.
Autocrática	Neste modelo, o poder está focado no executivo principal atuante na coalizão interna, que controla e dirige através de meios e qualidades pessoais. Encontra-se este modelo em organizações de pequeno porte.
Missionária	O modelo geralmente surge de organizações que foram lideradas por indivíduos carismáticos ou de tradições fortes que geraram missão clara da qual colaboradores compartilham. O poder é exercido por meio da ideologia facilmente identificada na organização.
Meritocracia	A coalizão interna é do tipo profissional. Neste modelo de organização, os profissionais são altamente capacitados e pouco leais à organização, pois são mais focados em suas atividades profissionais.
Arena política	A organização é baseada no conflito interno, que é politizado, e no externo, que é dividido. As pressões conflitivas são impostas de fora da organização e as disputas políticas ocorrem internamente. Este tipo de organização funciona como uma forma de transição de uma para outra configuração natural.

Fonte: Neiva (2017).

A análise da diversidade de poder que integra uma organização deve compreender, além dos modelos de liderança, o conjunto de particularidades dos colaboradores, que executam rotineiramente as atividades e suas atribuições, evidenciando, assim, fatores como autonomia, empoderamento, capacidade decisória, envolvimento no trabalho e iniciativa (SEGNINI; ALCADIPANI, 2014). Outra característica que deve ser interpretada com atenção é a diversidade geracional que compõe o quadro da organização. Essa diversidade pode demandar interpretações diferenciadas das relações de poder e liderança. A análise da geração pode ser um importante elemento para construção do gerenciamento, administrando os conflitos, as diferenças de ideias e comportamentos. Com um olhar mais detalhado e efetivo, pode gerar uma maximização de produtividade e satisfação específicas a cada colaborador.

2.3 GERAÇÕES

O conceito de gerações pode ser compreendido a partir de autores de referência como Comte, que utiliza uma abordagem positivista, e Dilthey, que utiliza uma abordagem histórica qualitativa. Estes autores do século XIX são identificados como base para as reflexões de novos pensadores no século XX (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

A forma mecanicista quantitativa e mensurável foi o ponto de partida para compreensão de grande evolução e interferência de variáveis como temporalidade, impactos históricos, reflexos de comportamentos pessoais, experiências individuais, e experiências no âmbito social (KRUGGER, 2014).

Comte (1998) apresenta uma concepção mecânica na definição de gerações, baseando-se no positivismo, e identifica um tempo de forma quantitativa e mensurável, como critério para definição. Na descrição da sucessão de gerações, o autor afirma que o processo pode ser definido ao se calcular o tempo médio necessário para que uma geração seja substituída. Exemplifica com o estilo de vida pública, de modo que define 30 anos como período de mudança. O autor defende que o tempo social é semelhante ao organismo humano: o organismo social também sofre desgastes e pode ser substituído (CORDEIRO et al., 2013).

Um viés qualitativo surge ao se questionar e apresentar uma nova abordagem voltada a temporalidade, experiência e relacionamento de gerações. Dilthey (1989) apresenta um novo conceito sobre definição de gerações, o qual é totalmente adverso ao conceito quantitativo utilizado por Comte. Para Dilthey (1989), o que se torna relevante são os vínculos das gerações, a forma de transferência e absorção de conhecimento e o comportamento social. O autor afirma que as gerações exigem análise de experiência e tempo, em termos qualitativos. Define geração como um conjunto de pessoas em período flexível de influências históricas comuns.

Segundo Srour (2012), uma geração é constituída por pessoas que vivenciaram as mesmas experiências, com ênfase no fator qualitativo, em um período da história permeado de acontecimentos e experiências no ambiente social. Ele define a vida humana como uma temporalidade, e esta possui uma conexão com o tempo histórico, que molda a capacidade de uniformizar o tempo individual, interpretando e usando-o de uma maneira significativa. O autor defende com propriedade a nova concepção de geração e, com um olhar mais amplo, define parâmetros de análise com o intuito de defender que a história social de certa forma molda os comportamentos humanos.

Diversos estudos utilizam a denominação de *coorte* como forma de identificar a temporalidade, equivalendo ao termo *geração*. A diferença reside no ponto de origem e no término da análise. Na coorte, inicia-se pela determinação de uma faixa etária, após, analisam-se as diferenças entre as demais faixas, buscando diferenças de valores, atitudes e comportamento de indivíduos.

Na definição da geração, utiliza-se análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram impacto de valores, atitudes e comportamentos, os quais as pessoas vivenciaram em sua fase de socialização. Posteriormente, as datas de nascimento são definidas como potencial (PARRY; URWIN, 2010).

Os autores Joshi, Dencker e Martocchio (2010), após estudos de gerações nas organizações, definem três fases de identidade geracional. Eles propõem utilizar o conceito de forma ampla, observando, além data de nascimento, os eventos históricos importantes. No Quadro 6, encontram-se descritas as faces da identidade geracional.

Quadro 6 – Estudos sobre gerações.

Faces da identidade geracional	Referências teóricas	Definição	Processos entre gerações
Incumbência	Sociologia da família / Antropologia social	Ocupação de um papel por um determinado período de tempo	Referente a diferentes, mas interdependentes habilidades, conhecimentos e decisões associados a um papel
Coortes	Sociologia política / Demografia organizacional	Filiação em um grupo que compartilha tempo de empresa semelhante	Com base em diferentes resultados do emprego e experiências de socialização organizacional
Idade	Sociologia / Gerontologia	Filiação em um grupo etário que divide memórias coletivas em seus anos formativos	Relativo a diferentes atitudes / valores e respeito do trabalho e emprego

Fonte: Joshi, Dencker e Martocchio (2010, p.395, tradução do pesquisador).

Os comportamentos possuem a capacidade de evoluir e transformar a sociedade. Essa consciência de observação e análise pode alterar o rumo comportamental das próximas gerações, promover uma mudança dinâmica da sociedade, com conceitos ideológicos diversos em um período de ruptura histórica; pode ser um marco divisor na evolução (CORDEIRO et al., 2013).

Srouf (2012), com base em estudos de Mannheim (1952), considerou as gerações como premissa favorável às mudanças dinâmicas da sociedade, com conceitos ideológicos diversos, no período de transformação. Estas características, segundo Srouf (2012), possuem a capacidade de gerar mudanças sociais, de modo que as gerações podem ser entendidas com o resultado da descontinuidade histórica, nessa ruptura, origina-se a mudança. Portanto, para o autor, geração é o processo histórico social em que jovens de uma mesma faixa etária e em uma mesma classe social compartilham os acontecimentos. A data de nascimento é ponto importante, mas não define por si só o conceito de geração. O autor atribui ênfase a dois pontos na definição: primeiro, o acontecimento de eventos sociais que

marcam a história, de forma que podemos identificar um período antecedente e um período posterior, no convívio social; segundo, estas rupturas históricas sociais são vivenciadas por membros de grupos de uma determinada faixa etária, com conexões de construção de conceitos particulares, de modo que o processo de socialização não foi concluído, tendo maior relevância os períodos da adolescência e início da fase adulta, em que estão predispostos às experiências e aos novos pensamentos (SROUR, 2012).

Compreender tais diferenças dentro das organizações torna-se um indicador estratégico para superação dos conflitos entre gerações (SROUR, 2012). Sendo a organização um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento, as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional reside nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). A constatação da falta de habilidade dos gestores em relacionar as diferenças de gerações entre os colaboradores pode ocasionar menor eficiência organizacional, como por exemplo, maior tempo em treinamento, alta rotatividade e necessidade de mais contratações. Uma alternativa para amenizar os referidos custos seria a possibilidade de análise do que gera satisfação, automotivação e desempenho no ambiente de trabalho. Colaboradores satisfeitos e com uma autoestima elevada podem proporcionar maior produtividade e engajamento à cultura organizacional (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Estas transformações geracionais passam a demandar estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força está associada ao exercício de influenciar (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). Desta forma, o líder assume um papel de facilitador, o qual auto-organiza e favorece a mobilização em prol da organização, e do qual emergem novas formas adaptativas. Neste contexto, a liderança pode ser entendida com um fenômeno, produto social da interação entre pessoas (TORRES; RIOS, 2013).

Pesquisadores corroboram no sentido de que existem quatro gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Há divergência quanto às datas

de nascimento das gerações, mas os mesmos não diferem em termos de características (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Portanto para este estudo, adota-se o conceito de Srouf (2012), que nos apresenta uma definição contemporânea sobre gerações. Destaca que a data de nascimento é ponto importante, mas não define por si só o conceito de geração. Atribui ênfase ao acontecimento de eventos sociais que marcam a história. Estas rupturas históricas sociais são vivenciadas por membros de grupos de uma determinada faixa etária, com conexões de construção de conceitos particulares, tendo maior relevância os períodos da adolescência e início da fase adulta, em que estão predispostos às experiências e à novos pensamentos. A fim de aprofundar a discussão destes estudos, estamos direcionados à Geração Y e à Geração Z. Esta última ainda está se integrando ao campo de trabalho, porém há interesse de estudo a fim de entender os possíveis comportamentos desta nova geração no convívio organizacional.

2.3.1 Geração Y

A Geração Y pode incluir indivíduos nascidos entre 1980 e 1999, segundo entendimento de Crampton e Hodge (2006). A categorização das gerações definida por Brosdahl e Carpenter (2011) considera como a Geração Y as pessoas nascidas após 1981.

Lombardía, Stein e Pin (2008) comentam que esta geração teve origem em pequenas famílias, casais com poucos filhos. Os pais com atividade econômica fora de casa tentaram equalizar a vida familiar com a vida profissional. Estas pessoas cresceram assistindo à televisão e usando computadores (SROUR, 2012). Elas desenvolveram, assim, habilidades específicas com a tecnologia, a qual passa a ser utilizada em todo o contexto social, como na educação e no lazer, e isso revoluciona o método de comunicação em uma proporção não vista até o momento. Isso se reflete na mudança de comportamentos, alterando até a forma de aprendizagem e a forma de relacionamento com as atividades (FILHO; LEMOS, 2008; CORDEIRO, 2013).

É possível citar algumas características importantes e positivas sobre essa geração: trabalham bem em equipes, geralmente são motivados, possuem a comunicação satisfatória, demandam contato frequente como os superiores e

sentem-se muito à vontade diante de novas tecnologias (MYERS; KAMYAB, 2010; SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013).

Para Oliveira (2010), a Geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida; seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência disso, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Os integrantes deste período têm o desejo de obter grande sucesso profissional, mas que deve respeitar os limites de empenho, os quais incluem poder desfrutar da família, filhos e amigos. As organizações já estão se adaptando a este formato mais flexível de incorporar o tempo de vida familiar às exigências no ambiente de trabalho (SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013). Tais pessoas também possuem visão clara de que efetuarão trocas constantes de emprego.

O processo de desligamento, de função ou da empresa, não é considerado algo de grande impacto para esta geração, pois os integrantes utilizam sua carreira como fonte para seu desenvolvimento, não alimentam um compromisso fidedigno com a empresa (CORDEIRO, 2013).

Nota-se nas descrições da Geração Y a presença de características como impaciência, agitação, necessidade de estar conectada, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si própria. São os nativos da era digital e democrática. Enquanto as gerações anteriores se adaptaram às tecnologias, essa geração já nasceu nesse contexto e alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais desenvolvem sistema cognitivo diferente (MALDONADO, 2005; PERRONE; EGELMANN, 2013).

No ambiente de trabalho, os membros da Geração Y tendem a se preocupar mais com suas carreiras do que com o funcionamento das organizações; são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São mais individualistas, mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em grupos, de modo colaborativo; gostam de utilizar tecnologia; questionam com frequência (SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013; MALDONADO, 2005; PERRONE; EGELMANN, 2013).

Estes profissionais são percebidos como pessoas criativas, são relacionáveis e possuem uma inteligência voltada ao coletivo. Para Sweeney (2006), a Geração Y é constituída por indivíduos com grau elevado de autoconfiança, estruturados e muito flexíveis em relação às diferenças culturais. Carolyn (2005) defende que a geração é formada por pensadores e empreendedores que buscam um consenso responsável e apreciam os *feedbacks* instantâneos, contemplando o momento das realizações. São estes profissionais que buscam trabalhos nos quais possam usufruir da liberdade, com desafio, não medem esforços para contemplar seus objetivos. Segundo Tulgan (1996), essa geração entende as demandas da hierarquia, contudo questionam o significado de tal processo. Posicionam-se em uma relação linear com os superiores, não visualizam uma relação hierárquica, buscam a troca de conhecimento constante.

Os autores deste contexto de gerações apresentam, em seus estudos, características sobre as pessoas que se enquadram na Geração Y. Os aspectos são bem definidos e identificáveis nos comportamentos. No Quadro 7, são apresentados os principais aspectos abordados neste estudo de pesquisa sobre a Geração Y. Estão descritos de forma sucinta com o objetivo de facilitar a consolidação ao leitor.

Quadro 7 – Aspectos sobre a Geração Y.

Aspectos favoráveis da Geração Y
<p>Possuem habilidades específicas com a tecnologia. A tecnologia é utilizada em todo o contexto social, como na educação, no lazer, e isso revoluciona o método de comunicação.</p> <p>Há uma mudança de comportamento, alterando a forma de aprendizagem e a forma de relacionamento. Sentem necessidade de experimentar, comprar e demonstrar opiniões sobre o mundo virtual e novidades tecnológicas. Estão conectados com uma variedade enorme de pessoas, desenvolveram uma visão sistêmica e aceitam as diversidades sociais. Trabalham bem em equipes, geralmente são motivados, possuem uma boa comunicação, demandam contato frequente como os superiores. Desejam obter grande sucesso profissional. Utilizam a carreira como fonte para seu desenvolvimento. São flexíveis em relação às diferenças culturais. Buscam trabalhos nos quais possam usufruir da liberdade, com desafio, não medem esforços para contemplar seus objetivos.</p>
Aspectos desfavoráveis da Geração Y
<p>São pessoas com comportamento mais individualista. Devem respeitar os limites de empenho. Possuem uma visão de que efetuarão trocas constantes de emprego. Não alimentam um compromisso fidedigno com a empresa. Possuem necessidade extrema de urgência. Apresentam impaciência para promoções. Não respeitam hierarquia, prezam pela informalidade com contatos diretos sem o <i>status</i> hierárquico. Não se adaptam a fatores restritivos e rígidos. Não medem esforços para contemplar seus objetivos. Gostam de receber atenção, creem em mudanças constantes e o foco está sempre no curto prazo.</p>

Fonte: o autor, a partir de, FILHO; LEMOS, 2008; LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008; MYERS; KAMYAB, 2010; CONGER, 1998; GLASS, 2007; ZEVENBERGEN, 2004; SANTANA, 2008; ARAUJO; PROENÇA, 2012; SWEENEY, 2006; CAROLYN, 2005; TULGAN, 1996.

Os aspectos apresentados ajudam a entender esta geração de pessoas que vêm crescendo com grandes transformações sociais. Além das evoluções na comunicação, no trabalho e nos relacionamentos, apresentam uma quebra de paradigma em relação a gerações anteriores. Possuem capacidade e coragem de manifestar suas prioridades diante da sociedade.

Neste contexto podemos destacar a Geração Z, que apresenta características de relação intensa com tecnologias, com participação de grandes grupos de

opinião, com coragem de defesa e prática em conceitos de liberdade, customização, além da capacidade reconhecida de argumentação.

2.3.2 Geração Z

A Geração Z é definida como a geração de pessoas nascidas na metade da década de 1990 até o ano de 2010 (HOUAISS, 2017). As pessoas nascidas a partir da década de 1990, nossa atual população de jovens e adolescentes, são conhecidas por Geração Pontocom. As áreas administrativas utilizam a denominação Geração Z, as áreas de educação referem-se a eles como Nativos Digitais e muitos autores utilizam a denominação Geração Digital ou Geração *Internet* (TAPSCOTT, 2010; PALFREY; GASSER, 2011).

Santos e Lisboa (2013) defendem que não há um consenso do início da Geração Z, mas afirmam que estudos apontam para a primeira metade da década de 1990. Isso ocorre por se tratar de uma geração recente, cujos primeiros membros possuem, atualmente, cerca de 20 anos ou um pouco mais de idade. A grande nuance dessa geração é zapear entre os canais de televisão, *internet*, videogame e *smartphones*.

São denominados de “nativos digitais”, não possuem a necessidade de aprender a linguagem digital, apresentam habilidades desenvolvidas desde muito cedo em manusear as tecnologias (SHIYASHIKI, 2015). Essa evidência ganha reforço com os jovens da Geração Z que nunca conheceram o mundo sem computador, *chat*, telefones celulares e *internet*; em decorrência disso, são menos deslumbrados com essas tecnologias do que aqueles de gerações anteriores (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Algumas críticas a esta geração são evidenciadas por gerações anteriores. Há possibilidade de tais críticas serem entendidas como um temor a esta nova geração, preparada tecnologicamente e com um consenso social e comunitário muito forte, com a capacidade de questionar a sociedade e as autoridades. O conhecimento circula livremente, e as pessoas possuem o acesso às ferramentas para compartilhar de maneira a organizar melhor a vida (TAPSCOTT, 2010).

Tapscott (2010) apresenta oito características que refletem as atitudes que diferenciam a Geração *Internet* das demais gerações:

Quadro 8 – Características da Geração Z.

	Características da Geração Z
Liberdade	Liberdade para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar, como trabalhar.
Customização	Customização de produtos, experiências de compra, da mídia e do próprio emprego/descrição de cargo.
Escrutínio	Estão sempre conferindo informações. As informações sobre os produtos para esta geração devem ser amplas e de fácil acesso.
Integridade	Integridade como sinônimo de lealdade, honestidade, respeito, tolerância, compaixão.
Colaboração	São pessoas com instinto natural de colaboração e inovação; gostam de conversas e não de sermões; formam comunidades produtivas por meio de tecnologias digitais.
Entretenimento	Querem se divertir, até mesmo no trabalho e na escola; acreditam que devem gostar do que fazem para viver.
Velocidade	Por terem nascido em um ambiente digital, estão habituados a rapidez e respostas instantâneas.
Inovação	Trata-se de uma geração criada em uma cultura de invenção; a inovação acontece em tempo real. Produtos são criados e aperfeiçoados em curto espaço de tempo.

Fonte: Tapscott (2010).

Esta geração do século XXI é conectada e multitarefas, possui grande autonomia; a opinião do grupo social representa forte influência no seu comportamento. Como demandam muito da *internet*, aprendem uma quantidade enorme de coisas, realizam com intensidade *uploads* e *downloads*, comunicam-se em salas virtuais, publicam e desenvolvem novos *designs* (TAPSCOTT, 2010).

As pessoas da Geração Z são envolvidas por todo o tipo de mídia e tecnologia que transmite informações, bem como possuem capacidade de exercer múltiplas tarefas no mesmo tempo (CERETTA; FROEMMING, 2011; SHIYASHIKI, 2015).

Os indivíduos da Geração Z incorporam alguns valores que classificam como importantes: inovações tecnológicas, beleza e juventude. Isso representa um

significado para esta geração. Esta significância desperta uma forte característica de consumo, tal ato faz parte de sua rotina na procura de autoafirmação e aceitação de seus *status* perante o grupo social. A moda, assim como as roupas, acessórios, cosméticos e tênis, são produtos mais adquiridos pelos jovens (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Os jovens da Geração Z possuem um poder de argumentação rápido e com boas características comprobatórias, quando relacionado ao consumo. Estão adquirindo grande influência nos gastos familiares, especialmente nos itens relacionados a tecnologia e novidades eletrônicas (FELDMANN, 2008; SHIYASHIKI, 2015).

Outro comportamento notável nas ações destas pessoas é identificado pela denominação de comportamento de manada, que ocorre quando um grupo induz outras pessoas a realizarem algo (NONATO; PIMENTA, 2012). Elas passam a ser influenciadas e a apresentar comportamentos porque outras pessoas ou o grupo está agindo de forma específica. Neste contexto, há possibilidade de entender o grupo como influenciador de certos comportamentos e valores dos seguidores (FELDMANN, 2008). Esta geração chega ao mercado de trabalho com expectativas de um ambiente semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global, em busca constante de mudanças e desafios que envolvam multitarefas. As organizações deparam-se com o desafio de adaptar às mudanças e atualizar os negócios, desenvolvendo novas formas de motivar e liderar estas pessoas.

Lauer (2011) afirma que os integrantes da Geração Z não apresentam a característica de foco e podem se tornar profissionais dispersos, exigindo dos gestores uma excelente relação interpessoal. Por não possuírem a capacidade de trabalhar com foco, podem representar maior custo organizacional, com demandas maiores de seus gestores e necessidade de treinamento e suporte. Desenvolver esta capacidade é uma característica determinante de sucesso (GOLEMAN, 2014). Nessa linha de pensamento, cabe aos gestores diferenciarem instruções mais precisas para esta geração de profissionais, buscando desenvolver a concentração necessária para o ambiente de trabalho. O mercado e as organizações necessitam cada vez mais de pessoas criativas e dinâmicas; a Geração Z tem esta capacidade de produção, porém há inúmeras atividades que precisam de maior atenção (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Compreender a liderança no contexto de gerenciamento de poder e na conferência de autonomia às gerações existentes em uma organização é um fator estratégico, como forma de garantir um clima empresarial agradável, no qual se possa desenvolver relacionamentos estimulantes e transformadores. A mudança de hábitos, de comportamentos e mentalidade gerencial, antes de tudo, requer uma análise crítica e metódica dos ambientes de trabalho. A qualidade das tarefas, as atribuições específicas entre os colaboradores e a compreensão das necessidades específicas são, em geral, características que fundamentam um espírito de liderança atuante e com foco no desenvolvimento de pessoas e das organizações (NONATO; PIMENTA, 2012; SHIYASHIKI, 2015).

Portanto, analisando os contextos de liderança, poder e gerações, torna-se perceptível que o estilo de liderança contemporânea, busca desenvolver as competências e melhorar o desempenho dos seguidores. O líder inspira o desenvolvimento das capacidades, focando na resolução de desafios e na busca constante da superação. Identifica-se com identidade coletiva, onde promove comportamentos e reações de bem comum. Neste contexto a liderança autêntica pode ser utilizada como uma ferramenta adotada como uma diretriz no fortalecimento estratégico das organizações, diante de um mercado cada vez mais competitivo. As organizações contemporâneas desenvolvem mecanismos para alcançar os seus objetivos, alocando pessoas com capacidades de desenvolvimento de liderança, motivação, e suporte emocional (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). O líder pode assumir um comportamento relevante para esta conquista, e neste sentido, a presença qualitativa, a forma que administra o seu poder e o método de aplicação de sua liderança, são componentes que tendem a influenciar o desempenho dos seguidores.

Nesta relação, o poder pode ser interpretado como habilidade de condução das relações interpessoais dos líderes. Nietzsche (2001) afirma que o sentimento de poder pertence à natureza humana, na qualidade de elemento intrínseco, este sentimento está ligado a forças e fraquezas, prazer e dor. Estes valores possuem relação no processo de constituição do poder pelos homens. Neste contexto o poder assume uma capacidade de executar processos estabelecidos dentro de um sistema organizacional, no qual o comportamento organizacional é fruto de um intercâmbio de relações de poder, envolvendo relações internas e externas das organizações (NEIVA, 2012; SANTOS, 2013; LEBRUN, 2017).

Essa capacidade de influenciar, pode interferir nas lideranças, as quais podem ser utilizadas como processo estratégico para executar mudanças, controle ou orientação nas empresas (YANG; MAXWELL, 2011). Essas habilidades de relações interpessoais necessitam, portanto, de maior atenção quando observadas pelas óticas das novas gerações de trabalhadores, as quais carregam novas concepções de liderança, poder e relações organizacionais. Essas pessoas possuem uma concepção mais flexível, dinâmica e questionadora.

Srouf (2012), destaca o conceito de gerações, onde atribui ênfase ao acontecimento de eventos sociais que marcam a história. Estas rupturas históricas sociais são vivenciadas por membros de grupos de uma determinada faixa etária, com conexões de construção de conceitos particulares, tendo maior relevância aos períodos da adolescência e início da fase adulta, em que estão predispostos as experiências e à novos pensamentos. As características das gerações Y e Z, objetos de estudos desta pesquisa, são perceptíveis dado ao comportamento destes profissionais. Suas habilidades com tecnologia, utilizada em todo o contexto social, reflete a mudança de comportamento, alterando a forma de aprendizagem e de relacionamento com as atividades e com as pessoas (FILHO; LEMOS, 2008; CORDEIRO, 2013). Trabalham bem em equipes, geralmente são motivados, possuem boa comunicação; também, demandam contato frequente como os superiores e sentem-se muito à vontade diante do novo (MYERS; KAMYAB, 2010; SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013).

Estas transformações geracionais passam a demandar atitudes de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis. Ocasionalmente, assim, mudanças nas relações de liderança, poder e nas relações de trabalho, influenciando diretamente no ambiente organizacional, construindo novas concepções de relação.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para esta dissertação, os conceitos e as justificativas deste método, bem como as etapas utilizadas e as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2010) afirma que a pesquisa pode ser entendida como um procedimento racional e sistemático, com o objetivo de encontrar respostas para problemas que não se possui informações suficientes para solucioná-los, ou quando as informações estão desorganizadas. A pesquisa desenvolve-se a partir de conhecimento, métodos e técnicas de investigação científica, em um processo que envolve inúmeras fases e abrange desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados. Lakatos e Marconi (2010) definem que a pesquisa é um procedimento formal, com método que necessita de um tratamento científico e constitui um caminho para identificar a realidade ou para descobrir verdades parciais. Este estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa e de natureza exploratória, adotando a estratégia de pesquisa de campo.

Justifica-se a escolha desta abordagem pelo desejo de compreender de forma mais aprofundada o fenômeno no contexto em que ocorre, revelando o ponto de vista e entendimento das pessoas envolvidas no fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Não se busca uma regularidade, mas compreensão dos agentes, referente a tomada de decisão e forma específica de ação (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). A entrevista qualitativa possui como pressuposto que o mundo social não é um dado natural, pelo fato de estar em constante construção pelas pessoas, em suas vivências. Esse método busca compreender as relações sociais, como crenças, atitudes e valores nos seus contextos (BAUER; GASKELL, 2010). Quando observado sob a ótica das organizações, o objetivo de usar a entrevista em profundidade como método de coleta é buscar identificar elementos da complexidade das relações, a partir de um olhar subjetivo dos atores sociais envolvidos (GODOI; BALSINI, 2010).

A escolha pela natureza exploratória originou-se em função dos objetivos propostos neste trabalho, com os quais se buscou identificar como as Gerações Y e Z percebem a liderança e o poder nas organizações bancárias.

A pesquisa de campo é um procedimento conduzido em ambiente natural e, ao contrário do experimento de laboratório, não manipula as variáveis causal de hipóteses dentro de um ambiente artificial (HAIR et al., 2009). O ambiente de campo é sinônimo de condições efetivas de mercado, dessa forma os resultados têm maiores possibilidades de generalizações para o mundo real (MALHOTRA, 2006). Nesse contexto, a pesquisa de campo foi identificada como mais apropriada para o propósito deste trabalho. Na execução da pesquisa de campo, foi utilizada a técnica metodológica *snowball*, também divulgada como *snowball sampling* (bola de neve). Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais, na qual os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, o ponto de saturação (BALDIN; MUNHOZ, 2011).

O estudo envolveu a obtenção de informações teóricas e conceituais por meio da pesquisa bibliográfica com leitura de artigos científicos, dissertações e teses, documentos impressos ou inseridos em meios eletrônicos (banco de dissertações da CAPES, SCIELO, artigos científicos internacionais). Esta pesquisa foi realizada do período de 01.02.17 à 01.08.2017, com os descritores: liderança; poder; gerações e bancos.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes deste estudo foram profissionais que atuam como bancários em diversas instituições na região metropolitana de Porto Alegre, em bancos públicos e/ou privados. Houve uma conveniência para realizar a pesquisa nas empresas deste segmento, dado o fato que o pesquisador trabalha no segmento bancário há mais de uma década e tem fácil acesso a profissionais com o perfil de participação neste estudo. O contato foi realizado diretamente com os participantes da pesquisa, de modo que os critérios de seleção foram: a) ser bancário há, no mínimo, um ano; b) ser liderado; c) estar na faixa etária relativa às Gerações Y e Z, ou seja, os membros da Geração Y são os indivíduos nascidos entre 1980 e 1999 (CRAMPTON; HODGE, 2006; BROSDAHL; CARPENTER, 2011) e os membros da

Geração Z são as pessoas nascidas a partir da década de 1990 (TAPSCOTT, 2010; PALFREY; GASSER, 2011).

Inicialmente, foram contatados três participantes previamente conhecidos e que estão de acordo com os critérios já referidos, os quais indicaram outros profissionais a serem entrevistados, conforme preconiza a técnica *snowball*. Na definição do número de participantes, participaram do estudo 20 indivíduos, portanto foram efetuadas 20 entrevistas. Todos os profissionais que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em duas vias.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevista de caráter qualitativo propõe uma maior interação entre pesquisador e pesquisado. O entrevistador tem a possibilidade de solicitar esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes enquanto o entrevistado fala de suas experiências sobre o assunto, sem respostas padronizadas. Utiliza-se o processo dialógico, com troca de ideias, significados e conhecimento (BAUER; GASKELL, 2010).

O modelo de entrevista semiestruturada, adotado neste trabalho, teve como finalidade atender ao pressuposto qualitativo e exploratório por apresentar maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado a construção de suas respostas. É possível identificar maior grau de riqueza nas informações, avaliando diferentes pontos de vista do tema abordado, explorando as experiências individuais, como modo de pensar, comportamento e contexto de vida (BAUER; GASKELL, 2010).

Para Manzini (2003), na abordagem de entrevistas semiestruturadas, o entrevistador tem o conjunto de questões predefinidas, mas mantém uma maior liberdade para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista. As questões predefinidas são uma diretriz, mas não ditam a forma como a entrevista deverá decorrer, na medida em que as questões não têm de ser colocadas na determinada ordem nem exatamente da mesma forma que foram inicialmente definidas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Em relação ao processo de entrevista, a partir de um roteiro semiestruturado, a ordem das questões, profundidade e apresentação dependem exclusivamente do pesquisador. No entanto, o pesquisador deve ficar atento para a

qualidade das respostas do entrevistado e as circunstâncias da entrevista. O pesquisador faz cada pergunta explorando ao máximo a resposta até a questão ser esgotada, fazendo uso, inclusive, de perguntas específicas como complemento. O roteiro exige questões suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade, valorizando o conhecimento, as percepções e os significados do entrevistado (MEDINA, 1995; RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 1987). O entrevistador deve usar da sua percepção e flexibilidade para identificar temas pertinentes à discussão, e o conteúdo pode ser modificado ao longo das experiências de entrevista (GIL, 2007; BAUER E GASKELL 2010).

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, de caráter qualitativo e exploratório, com os trabalhadores na faixa das Gerações Y e Z, conforme critérios de seleção já indicados anteriormente. As entrevistas foram conduzidas com o uso de um roteiro previamente estabelecido, permitindo a estruturação de outras perguntas para facilitar a expressão dos entrevistados, com uma certa condução do entrevistador.

Quadro 9 – Roteiro de entrevistas.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Roteiro de entrevista	Referências
Analisar como as Gerações Y e Z percebem as relações de liderança e poder dentro das organizações bancárias.	1) Elaborar o estado da arte acerca do processo de liderança, das gerações e da relação de poder nas organizações	1) Em sua opinião, o que a organização está fazendo para melhorar a relação de trabalho entre as gerações? Como isso acontece? 2) Na sua concepção, a diferença geracional das pessoas interfere no ambiente de trabalho? De que forma?	BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008; ROBBINS, 2012; STEPANSK; COSTA, 2012; BEAVER; KATE, 2005. LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004; BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001; TORRES; RIOS, 2013; SROUR, 2012; PARRY; URWIN, 2010.
	2) Identificar as fontes de influência e poder (formal e informal) percebidas pelos liderados nas ações de seus líderes	3) Que habilidades comportamentais você identifica no seu líder que influenciam seu comportamento na organização? Quais destas habilidades colaboram para o seu desenvolvimento profissional? 4) Como você percebe a relação do poder no ambiente organizacional, por meio de estruturas formais ou relação informal? De que forma você acredita que isso influencia o comportamento no ambiente de trabalho? 5) Olhando para a sua organização, que outros fatores você acredita que possam interferir no exercício da liderança e poder? De que forma?	JOGULU; WOOD, 2006; BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007; CALAÇA; VIZEU, 2015; NORTHOUSE, 2013; CARVALHO NETO et al., 2012; SADLER, 2003. SROUR, 2012; SHIRKY, 2012; ZANELLI, 2014; MARCHIORI, 2015; HALL, 2013; HUNTER, 2015; MAQUIAVEL, 1961; LEBRUN, 2017; SANTOS, 2013; LEBRUN, 2017; SROUR, 2012; SANTOS, 2013; SEGNINI; ALCADIPANI, 2014. BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008; ROBBINS, 2012; STEPANSK; COSTA, 2012; BEAVER; KATE, 2005.
	3) Analisar as percepções que os liderados das Gerações Y e Z possuem em relação aos líderes	6) Que expectativas você possui em relação a um líder no ambiente organizacional? Quais medidas efetivas você acredita que possam transformar o ambiente de trabalho? 7) Quais aspectos do comportamento de seu líder você acredita que influencie no seu desempenho? Por quê?	AVOLIO; GARDNER, 2005; HARTER, 2002; LUTHANS; AVOLIO, 2003; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BEDEIAN; HUNT, 2006; HOSKING, 1988; HOLLANDER, 1978; GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000. HOSKING, 1988; HOSKING; DACHLER, 1995; BRYMAN, 2004; HOSKING, 2006; GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001; SPILLANE; SHERER, 2004.
	4) Compreender as dificuldades nas relações de liderança e poder percebidas pelos liderados das Gerações Y e Z no trabalho	8) Quais dificuldades que você percebe na relação de trabalho organizacional? De que forma isso poderia apresentar menor impacto? 9) Você percebe investimento desta organização para gerar menos impacto na relação de trabalho? De que forma?	VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; KRUGGER, 2014; CORDEIRO et al, 2013; SROUR, 2012; PARRY; URWIN, 2010. MARTINS; GUIMARÃES, 2007; LUNENBURG, 2013; NESLER et al. 1999; BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008; ROBBINS, 2012; STEPANSK; COSTA, 2012; BEAVER; KATE, 2005.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os locais utilizados para as entrevistas foram ambientes fora do contexto da empresa para evitar possíveis constrangimentos do ambiente organizacional e das relações de trabalho. O ambiente foi informal, garantindo privacidade ao entrevistado

e sigilo das informações, com o intuito de deixar o entrevistado bem à vontade, para fluir a expalanção de suas percepções.

As entrevistas foram realizadas de janeiro de 2018 a maio de 2018, tiveram duração mínima de 15 minutos e máxima de 23 minutos, totalizando 380 minutos, cerca de 6,33 horas de duração. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas para serem organizadas e analisadas por meio do *software* de pesquisa qualitativa NVivo 10®.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O processo de analisar os dados requer organização e disciplina do pesquisador; há a necessidade de estruturar as informações de uma maneira abrangente e sistêmica, com consciência e responsabilidade. Orienta-se para a necessidade de comparação dos dados, os quais devem ser trabalhados em categorias, contrastes e características, até que não haja mais repetição. O processo de síntese de conteúdo das unidades ou categorias constitui premissa fundamental ao pesquisador (SILVA; GODÓI; MELLO, 2010).

Partindo deste contexto, o tratamento dos dados foi realizado por meio de análise de conteúdo, a qual permite quantificar a pesquisa qualitativa, identificando informações semelhantes, além dos dados repetidos em diferentes entrevistas, possibilitando identificar temas e categorias emergentes (BAUER; GASKELL, 2010).

Esta técnica de análise do texto coletado em entrevistas possibilita categorizar de acordo com os constructos abordados no presente estudo. O material transcrito representa uma fonte de expressão dos entrevistados, e a análise desse conteúdo busca identificar a expressão e o contexto dos dados. O pesquisador, por sua vez, estabelece categorias nas quais busca identificar informações que respondam às perguntas apresentadas na estrutura inicial deste estudo (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009).

Com objetivo de alcançar as unidades de análise, que serão apresentadas na próxima seção, o pesquisador fez uso de cinco etapas distintas, descritas a seguir (MORAES, 1999).

1) Preparação das informações: Todos os materiais da pesquisa foram lidos, sendo selecionados somente os que estavam de acordo com os objetivos da mesma.

2) Transformação do conteúdo em unidades: Quanto ao conteúdo da pesquisa, novamente foi realizada uma releitura a fim de identificar as unidades de análise. Foram estruturadas seis unidades de análise as quais respondem, respectivamente, aos quatro objetivos específicos da pesquisa. Foi realizada a codificação de cada unidade. Essa etapa já foi realizada por meio do *software* NVivo 10[®], no qual cada unidade de análise foi classificada em nós.

As informações de pesquisa, assim como os dados gerados durante o processo de análise, além das categorias, são armazenadas em um banco de dados no NVivo 10[®]. Uma das principais estruturas do projeto NVivo 10[®] são os *nodes* ou nós, que podem ser do tipo *Free Node* (um nó isolado) ou *Tree Node* (uma árvore de nós). Cada nó é uma estrutura para armazenamento de informações codificadas e pode assumir significados diferentes dependendo da abordagem metodológica utilizada na pesquisa (BRINGER; JOHNSTON; BRACKNRIDGE, 2006). Utilizando o *software* NVivo 10[®], torna-se mais ágil ao pesquisador retornar ao contexto de onde cada unidade de análise provém, para poder explorar de forma mais completa o significado.

3) Categorização: Os dados coletados nesta pesquisa foram agrupados considerando-se a relação comum entre eles. Foram definidos critérios semânticos organizando-os em seis categorias. Torna-se importante a observação de que a amplitude e precisão das categorias devem ser observadas, considerando a precisão da qualificação, a qual se origina da qualidade dos dados e das suas categorias. As seis categorias estabelecidas foram desenvolvidas a partir da fundamentação teórica de cada unidade de análise.

A partir dos seis nós estruturados no NVivo 10[®], que representam as unidades de análise, foram estruturadas 21 subcategorias classificadas como “subnós”, que podem ser visualizadas na Figura 1. Esta divisão permite codificar as falas de cada grupo para análise e cruzamentos necessários.

Figura 1 – Tela *Banco de Dados NVivo 10®* com as categorias de análise mapeadas.

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Ações organizacionais para melhorar as relações de trabalho <ul style="list-style-type: none"> Formação de equipes mistas Não identifique ações Oportunidade iguais a todos Aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho <ul style="list-style-type: none"> Conflitos de interesse Falta de adaptabilidade Postura comportamental Comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado <ul style="list-style-type: none"> Líderar pelo exemplo Ser motivado e motivar Ter comportamento empático Ter confiança e ser confiável Ter conhecimento Dificuldades percebidas nas relações de trabalho <ul style="list-style-type: none"> Diferenças comportamentais das gerações Falta de investimento organizacional nas relações Muitas segmentações de áreas Expectativas em relação ao líder na organização <ul style="list-style-type: none"> Fácil acesso e próximo Motivador e inspirador Proporcione autonomia de trabalho Proporcione desenvolvimento Transparente Percepções a cerca da relação de poder <ul style="list-style-type: none"> Processo formal Processo informal 	0	0	31/05/2018 11:49	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Formação de equipes mistas 	6	6	05/07/2018 20:46	JCB	05/07/2018 20:47	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Não identifique ações 	10	10	04/06/2018 20:19	JCB	10/06/2018 15:08	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Oportunidade iguais a todos 	3	4	04/06/2018 20:19	JCB	10/06/2018 10:56	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho 	0	0	04/06/2018 21:06	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Conflitos de interesse 	7	8	04/06/2018 21:06	JCB	10/06/2018 14:58	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Falta de adaptabilidade 	4	6	10/06/2018 11:00	JCB	05/07/2018 20:45	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Postura comportamental 	11	12	05/07/2018 20:44	JCB	05/07/2018 20:45	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado 	0	0	10/06/2018 9:49	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Líderar pelo exemplo 	6	7	10/06/2018 9:50	JCB	17/06/2018 15:14	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Ser motivado e motivar 	6	8	10/06/2018 9:49	JCB	10/06/2018 9:55	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Ter comportamento empático 	10	12	05/07/2018 20:39	JCB	05/07/2018 20:43	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Ter confiança e ser confiável 	8	9	05/07/2018 20:42	JCB	05/07/2018 20:43	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Ter conhecimento 	13	16	05/07/2018 20:40	JCB	05/07/2018 20:43	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Dificuldades percebidas nas relações de trabalho 	0	0	03/06/2018 15:22	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Diferenças comportamentais das gerações 	11	11	05/07/2018 20:31	JCB	05/07/2018 20:34	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Falta de investimento organizacional nas relações 	12	13	05/07/2018 20:34	JCB	05/07/2018 20:34	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Muitas segmentações de áreas 	5	5	03/06/2018 15:41	JCB	10/06/2018 10:43	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Expectativas em relação ao líder na organização 	1	1	31/05/2018 11:49	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Fácil acesso e próximo 	12	19	10/06/2018 10:32	JCB	10/06/2018 10:36	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Motivador e inspirador 	13	17	10/06/2018 10:29	JCB	10/06/2018 10:36	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Proporcione autonomia de trabalho 	9	10	03/06/2018 10:43	JCB	10/06/2018 10:33	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Proporcione desenvolvimento 	10	13	03/06/2018 10:42	JCB	10/06/2018 14:51	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Transparente 	9	11	10/06/2018 10:27	JCB	10/06/2018 15:04	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Percepções a cerca da relação de poder 	0	0	31/05/2018 11:50	JCB	10/06/2018 10:21	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Processo formal 	10	12	10/06/2018 10:03	JCB	10/06/2018 15:01	JCB
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Processo informal 	9	10	10/06/2018 10:03	JCB	10/06/2018 10:04	JCB

4) Descrição: Partindo da abordagem da pesquisa qualitativa, para cada categoria utilizou-se uma síntese onde são apresentados os significados contidos na unidades de análise. Este processo foi estruturado por meio do *software NVivo 10®*.

5) Interpretação: Para a interpretação dos dados, foi realizada uma análise dos relatos coletados, associando com a teoria e os devidos autores, obtendo-se uma síntese de cada subcategoria. Deste conjunto de dados, originou-se um conjunto de resultados que compõem a análise de cada categoria. Após desenvolver a análise de cada categoria, foi realizada uma análise transversal dos dados. Buscaram-se os principais componentes de cada unidade, onde foram inter-relacionados os elementos com similaridade e com maior frequência de respostas, buscando identificar os principais pontos entre as subcategorias.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS

Os princípios éticos foram respeitados mediante a seguridade dos direitos autorais, assegurando o não plágio das referências consultadas e a fidedignidade de transcrição dos dados. A pesquisa foi desenvolvida cumprindo os critérios éticos conforme Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que define as diretrizes e normas para pesquisas com seres humanos.

Com base na resolução mencionada, o presente projeto foi encaminhado para registro na Plataforma Brasil, com obtenção da aprovação no Comitê de Ética da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO I) após devidamente informados sobre o caráter sigiloso, voluntário e não remunerado de sua participação. O Termo foi apresentado imediatamente antes da coleta das informações, ficando uma cópia com o participante e outra com o pesquisador do estudo.

Vale ressaltar que os nomes dos participantes não serão divulgados, visando preservar o anonimato de cada sujeito. Para evitar eventuais constrangimentos e riscos de exposição que poderiam surgir no momento de manifestações de opiniões, foi firmado um acordo ético, entre o pesquisador e os participantes, de respeito e sigilo sobre todos os assuntos que foram abordados nas entrevistas. O pesquisador deixou claro aos participantes que eles poderiam interromper sua participação a qualquer momento, caso sentissem necessidade.

Após a análise dos dados, as entrevistas serão destruídas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os dados coletados nas 20 entrevistas realizadas com profissionais que atuam como bancários em diversas instituições na região metropolitana de Porto Alegre, tanto em bancos públicos quanto em privados. A proposta é descrever e analisar os resultados obtidos por meio dos objetivos estabelecidos no início desta pesquisa.

Os dados foram categorizados utilizando-se as variáveis propostas na estrutura de pesquisa: “Ações organizacionais para melhorar as relações de trabalho”, “Aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho”, “Comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado”, “Percepções acerca da relação de poder”, “Expectativas em relação ao líder na organização”, e “Dificuldades percebidas nas relações de trabalho”.

Em cada subitem, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas, a partir de cada unidade de análise, com a categorização correspondente definida. Os dados foram sintetizados e analisados por meio da discussão dos resultados e as informações foram descritas de acordo com os relatos coletados, identificando-se as diferentes percepções.

Em várias ocasiões foram citadas falas como forma de evidenciar a opinião exata do entrevistado em relação ao assunto em questão. Com o objetivo de garantir uma melhor fluidez no texto, a identificação das falas está referenciada pela abreviatura de Entrevistado, seguindo a numeração correspondente (Entrevistado 1 está identificado como E1, Entrevistado 2, como E2, e assim sucessivamente).

4.1 AÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA MELHORAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO

A instabilidade econômica está presente no contexto das organizações e tem estimulado novas abordagens de gestão com um novo papel para o líder e, conseqüentemente, também para as organizações. O cenário está atravessando mudanças e necessitando de novos comportamentos por parte das organizações e das suas equipes de trabalho (ROBBINS, 2012; STEPANSK; COSTA, 2012).

As organizações também possuem papel fundamental nesse processo de transformação e adaptação. A análise detalhada do comportamento das relações

dos seus colaboradores pode ser interpretada como uma premissa fundamental para o planejamento e organização de ações, de forma que se busque a compreensão e o aprendizado nas relações de trabalho, principalmente entre gerações, onde se identificam várias características distintas de comportamento.

Partindo deste contexto, ao investigar as percepções dos entrevistados sobre o que suas organizações estão fazendo para melhorar a relação de trabalho, entre as gerações atuais foram identificadas três subcategorias com maior relevância: a) formação de equipes mistas; b) oportunidades iguais para todos; c) não identificam ação da organização. A seguir, discutiremos sobre os resultados das mesmas, ilustrando com os excertos das entrevistas.

4.1.1 Formação de equipes mistas

Na percepção desta primeira subcategoria, os entrevistados identificam como uma ação da organização, trabalhar como equipes mistas, com diferentes gerações de colaboradores no quadro. Destacam como relevante a interação que as organizações proporcionam, gerando a troca de conhecimento entre as pessoas.

O relato do entrevistado a seguir ilustra esta interação como uma oportunidade de troca de experiências por meio da convivência entre os profissionais:

No meu ponto de vista, a empresa proporciona interação cotidiana entre as gerações onde se consegue a troca de experiências no convívio diário.
(E17)

Por outro lado, os entrevistados assinalaram que o processo de inclusão ocorre de forma automática dada a necessidade de reposição de quadro profissional, o que requer atenção e melhoria, conforme revela o Entrevistado 3:

Vejo uma interação meio que automática e forçada de novos funcionários face a necessidade de pessoas para cumprir vagas e postos de trabalho.
(E3)

Além da falta de preparo dos gestores, entre outros pontos, conforme já descrito, há percepção de uma interação entre as gerações. Essa interação ocorre de forma automática e o conjunto de relações apresenta reflexos a todos os colaboradores do grupo. O líder, integrante do grupo que é visto como uma peça-

chave, possui a oportunidade de administrar as relações e os comportamentos. Oportunidade esta que pode ser muito bem aproveitada, ou não, e nesse sentido um ponto importante a ser observado é a capacidade da liderança em transformar essas situações em oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento, pois a falta de preparo dos gestores para lidar com as situações advindas da interação geracional pode ser um fator limitador, como ilustra a fala do Entrevistado 4:

[...] o líder se adapta a essa forma e a novas pessoas. Vai acontecendo no dia a dia, as pessoas chegam no grupo, vão introduzindo suas ideias e comportamentos, temos gestores que aceitam, outros ignoram, forçando as pessoas a se adaptarem ao contexto organizacional, o mais frequente. Fica bem a cargo do gestor trabalhar estes pontos. (E4)

Na mesma linha, há uma outra fala bem específica a qual afirma que as lideranças dos entrevistados não estão preparadas para administrar as diferenças geracionais:

Neste sentido, o Entrevistado 8 discorre:

[...] ela tem equipes mistas de trabalho, mas não vejo uma preparação, um treinamento para lidar melhor com essas gerações de pessoas. (E8)

O Entrevistado 15 reforça o conceito de equipes mistas e sinaliza as diferenças na forma de pensar e agir no ambiente organizacional, destacando a compreensão e conciliação das diferenças. A percepção positiva de uma equipe mista nos remete à possibilidade de aproveitar as diferenças e transformá-las em amadurecimento e evolução nas relações geracionais, conforme o relato:

[...] e as pessoas que eu trabalho estão há muito tempo na organização, cada um tem o seu pensamento, a forma de trabalho, [...] o contato com as pessoas mais antigas e mais novas faz com que você entenda que tem essas diferenças e consiga conciliar. (E15)

Portanto, considerando a subcategoria de equipes mistas, os entrevistados identificam uma interação que desperta a oportunidade de troca de experiências e aprendizado. Há percepção positiva desta relação, que nos remete à possibilidade de aproveitar tais diferenças e transformá-las em amadurecimento nas relações. Destacam também que, quando esse processo ocorre de forma automática e forçada, dada a simples necessidade de reposição de pessoas no quadro das

organizações, ou quando as lideranças não estão suficientemente preparadas para gerir este processo de interação da diversidade, o resultado não é tão positivo.

Não há um processo estratégico das organizações em aproveitar essa interação como forma de evolução comportamental nas relações, nem para a coleta de dados, nem para estudos futuros. Observam ainda a liderança e sua falta de capacidade de transformar essas situações em oportunidades e aprendizado. Cabe às organizações pensar numa forma de mudança na filosofia organizacional, investindo na análise das gerações em início de carreira profissional, buscando adaptação às novas concepções de trabalho. Com isto, um ponto de atenção para as organizações é investir estrategicamente nas condições deste ambiente interativo, sobretudo preparando as lideranças para lidarem com os desafios da interação de diferentes gerações.

4.1.2 Oportunidades iguais a todos

Na descrição da segunda subcategoria, é possível identificar nas falas dos entrevistados que as organizações estão disponibilizando oportunidades iguais para todos, de forma que os colaboradores estão aptos a disputarem determinados cargos independentemente de sua geração. Aplicam uma avaliação direcionada a eficiência, com resultado. Esse processo pode ser alcançado por todos os colaboradores em face da possibilidade de treinamentos internos.

A fala do Entrevistado 2 está clara quanto ao fato da possibilidade de ascensão profissional estar totalmente voltada a parâmetros de eficiência e comprometimento de resultado.

[...] onde disputam as mesmas vagas, indiferente de idade ou quaisquer outros critérios. [...] Não vejo discriminação alguma com posições e oportunidades na empresa, temos um caso de um menino mais novo que eu, que toca uma das maiores operações da região. Como temos pessoas seniores em posições muito importantes. Muito mais voltado para a eficiência, comprometimento, resultado, do que por discriminação. (E2)

O entrevistado reforça que não identifica ação da organização de discriminação por idade ou geração.

No relato do próximo entrevistado, há um reforço no conceito de que as oportunidades são disponibilizadas igualmente a todos, com uma observação

importante de que a formação e os treinamentos também são padronizados, ou seja, todos os colaboradores possuem acesso a informação e conhecimento técnico, no mesmo nível. Isso habilita a todos interessados a possibilidade de desenvolvimento e qualificação, dentro das competências exigidas para ascensão profissional, conforme o Entrevistado 6 revela:

Acredito que as oportunidades na nossa organização são iguais [...]. Acredito que a idade não influencia. A formação e treinamento é igual para todos, isso ajuda a colocar todos num mesmo patamar. Além das oportunidades serem abertas a todos. [...] a idade não é uma barreira na organização. Acredito que a organização está administrando muito bem isso. (E6)

A oportunidade de autodesenvolvimento por meio de cursos de educação a distância disponibilizados pelas organizações é identificada como uma percepção positiva pelos entrevistados. Esse investimento efetuado pelas organizações vem colaborando para o desenvolvimento técnico dos profissionais, como aponta o Entrevistado 9:

[...] eles têm investido bastante nos cursos EAD. Que eu acho que também é uma forma, tem bastante curso ali [...]. São bem interativos. Tem se investido bastante nisso, vem colaborando bastante com o desenvolvimento das pessoas. (E9)

No campo teórico, também está presente esta ideia de que as organizações contemporâneas necessitam desenvolver os mecanismos para alcançar os seus objetivos, alocando pessoas para desenvolver espírito de liderança e gerar motivação e suporte emocional, com o intuito de manter produtiva a cultura interna (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004).

Um ponto de observação importante destacado neste próximo relato é a padronização que este perfil de organização está buscando. Tal padronização possui uma abrangência que vai desde o layout até as orientações de comportamento de funcionários. Isso demonstra uma percepção positiva por parte dos colaboradores, os quais identificam esta padronização como oportunidade de desenvolvimento.

O Entrevistado 9 reforça:

Que é pra padronização, mas ele começa com a padronização de atendimento, ele parte pra padronização do layout das agências. E também,

tem padronização de comportamento. Então a gente faz o curso que passa por todas essas fases. Eu acho que é uma coisa que vai ajudar pra ter uma padronização das relações e a gente se desenvolve e se prepara melhor. (E9)

Considerando a subcategoria de oportunidades iguais para todos, há percepção dos entrevistados de que as organizações estão utilizando parâmetros de ascensão profissional totalmente voltados à eficiência, ao comprometimento e ao resultado. Os entrevistados não identificam ação de discriminação geracional por parte das organizações, visto que elas disponibilizam as oportunidades de forma igualitária a todos. Todos os colaboradores possuem acesso a informação e conhecimento técnico, no mesmo nível. Isso habilita a todos os interessados com desenvolvimento e qualificação, dentro das competências exigidas para ascensão profissional. As oportunidades de autodesenvolvimento ocorrem por meio de cursos de educação a distância, disponibilizados pelas organizações. Esse investimento efetuado pelas organizações vem colaborando com o desenvolvimento técnico dos profissionais.

Portanto a referida percepção positiva por parte dos colaboradores, os quais identificam esta padronização como oportunidade de desenvolvimento, também pode ser olhada com outro foco, no qual essa padronização busca aumento de eficiência e resultado organizacional. Na medida em que as organizações padronizam operação, há possibilidade de manutenção de certa qualidade de serviços e produtos ofertados, além de garantir satisfação do cliente, com previsão de retorno médio da operação. Portanto, essa visão de desenvolvimento destacada pode ser interpretada como uma forma básica de nivelamento de conhecimento, em níveis iniciais de operação, a fim de atender à estratégia de padronização da organização. Esse processo está muito distante da concepção de oportunidades iguais a todos; considerando a possibilidade de desenvolvimento fora da padronização, não identificam possibilidades ofertadas pela organização.

4.1.3 “Não identifico ações”

Na descrição da terceira subcategoria, destacam-se as falas dos entrevistados que não identificam ações das organizações para melhorar as

relações de trabalho. Alguns entrevistados relatam ainda que a necessidade de administrar as relações de trabalho é direcionada ao líder.

O relato do Entrevistado 1 reflete essa ideia:

Não vejo uma ação ou iniciativa da empresa em melhorar a relação de trabalho das pessoas, não só pelo fato da própria diferença de gerações, mas a relação como um todo. Não há ação para isso.(E1)

Verifica-se, ainda, que essa inércia organizacional não se encontra somente nas relações geracionais, mas na concepção das relações de trabalho como um todo. O Entrevistado 7 afirma que a responsabilidade de gerir estas relações é transferida para as lideranças.

Como instituição, não vejo um investimento [...], simplesmente o líder se adapta a essa forma e a novas pessoas. Fica bem a cargo do gestor trabalhar estes pontos. (E7)

Reforçando o conceito da falta de investimento das organizações nas relações, o próximo entrevistado faz outra observação que desperta a atenção: para ele, as relações acontecem de forma automática e as pessoas acabam, simplesmente, adaptando-se às necessidades das empresas.

O Entrevistado 18 expõe sua opinião:

Não vejo ação da empresa, acho que essa relação vai se formando aos poucos e as pessoas vão se adaptando às necessidades da empresa. (E18)

Essa percepção de inércia organizacional com as relações de trabalho das gerações pode ser identificada como uma vulnerabilidade, para a qual as empresas devem olhar com mais atenção. Como ressaltado anteriormente, este perfil de organização está direcionado ao resultado e à eficiência, porém a base de constituição de uma organização são as pessoas e suas relações. Não podemos pensar em organização sem pensar em pessoas e suas relações.

Por este motivo as empresas devem investir no desenvolvimento e nas relações de seus colaboradores, visando à manutenção e à evolução de bons profissionais, além da formação de futuros líderes com competência para análise de cenário e tomadas de decisões de forma ágil, segura e responsável. As instituições do futuro necessitam de pessoas que exerçam a função de agente transformador

dentro da organização, que inspirem as ações das equipes por meio de práticas e abordagens de gestão, além de controle (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005).

A tomada de decisão da empresa em investir e aprender com a relação de trabalho das gerações pode ser um diferencial na aprendizagem do contexto adaptativo e contemporâneo em que vivemos. Nesse contexto evolutivo de mercado, as pessoas desenvolvem o conhecimento adaptando-se ao cenário necessário. Trata-se de uma ótima oportunidade para identificar estas dificuldades de relação de trabalho, propor melhorias e usufruir, transformando em maior eficiência para a organização.

Por fim, foram identificados pontos relevantes a respeito das relações de trabalho, os quais destacam oportunidades de troca de experiências e aprendizado. Há uma percepção positiva desta relação, que nos remete à possibilidade de aproveitar as diferenças e transformá-las em amadurecimento nas relações geracionais. Quando esse processo ocorre de forma automática e forçada, dada a necessidade de reposição de pessoas ou a ineficiência da liderança para transformar tais situações em oportunidades e aprendizado, o resultado não é tão positivo.

Não há um processo estratégico das organizações em aproveitar essa interação como forma de evolução comportamental nas relações.

Outra percepção com viés positivo é a padronização. À medida que as organizações padronizam as operações, há possibilidade de manutenção de certa qualidade de serviços e produtos ofertados, além de garantir satisfação do cliente, com previsão de retorno médio.

Com isso, um ponto de atenção para as organizações é investir estrategicamente nas condições deste ambiente interativo, sobretudo preparando as lideranças para lidarem com os desafios da interação entre pessoas de diferentes gerações. Trata-se de uma oportunidade para identificar estas dificuldades de relação de trabalho, propor melhorias e usufruir, transformando em maior eficiência para a organização.

4.2 ASPECTOS GERACIONAIS QUE INTERFEREM NO AMBIENTE DE TRABALHO

Estudos identificam que as pessoas possuem comportamentos distintos quando se analisa a variável geracional. Srour (2012) considera as gerações como premissas favoráveis às mudanças dinâmicas da sociedade, com conceitos ideológicos diversos, em um período de transformação. Esses comportamentos possuem a capacidade de evoluir e transformar a sociedade. A consciência de observação e análise pode mudar o rumo comportamental das próximas gerações, com conceitos ideológicos diversos, em um período de ruptura histórica, o qual pode representar um marco divisor na evolução (CORDEIRO et al., 2013).

Compreender essas diferenças dentro das organizações torna-se um indicador estratégico para superação dos conflitos entre gerações (SROUR, 2012). A organização é um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento; nesse sentido, as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores nos últimos anos (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional reside nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). A constatação da falta de habilidade dos gestores em relacionar as diferenças de gerações entre os colaboradores pode ocasionar menor eficiência organizacional. Estas transformações geracionais passam a demandar estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força está associada ao exercício de influenciar (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004).

Partindo deste contexto, buscou-se identificar aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho. Considerando o número de entrevistados, foram identificadas três subcategorias com maior relevância, as quais concentram as percepções sobre aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho: a) postura comportamental; b) conflitos de interesses; c) falta de adaptabilidade.

4.2.1 Postura comportamental

Os entrevistados identificam a postura comportamental como um dos aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho. Destacam como relevante a diferença de comportamento entre as gerações. Ao definir-se a geração, utiliza-se análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram impacto de valores, atitudes e comportamentos, os quais as pessoas vivenciaram em sua fase de socialização (PARRY; URWIN, 2010). Estas diferenças são sinalizadas pelos entrevistados como dificuldades de aceitação de mudanças em processos organizacionais, formas de respostas a problemas, agilidade em processos e acomodação profissional.

Neste sentido, a percepção do Entrevistado 14 está relacionada à agilidade de execução de processos. O mesmo constata que, na diferença de gerações, isso é muito expressivo, afirmando que gerações mais novas possuem habilidades que auxiliam na rapidez de execução dos processos.

Acontece na agilidade de processos, as pessoas mais novas são mais ágeis e as pessoas mais antigas são mais lentas, na realização, não só na agilidade. Nossa geração tem macetes, para ir mais rápido, que o pessoal mais antigo não tem, mas acho que é só, só na questão de agilidade mesmo. (E14)

O Entrevistado 2 concorda com o conceito apontado anteriormente e reforça, na sua percepção, que as gerações antigas possuem uma postura de reclamação e dificuldade na resolução dos processos. Reforça ainda o conceito de diferenças geracionais.

O que para a geração antiga é muito difícil de resolver, reclama muito, para a geração mais nova é prático e rápido, e o raciocínio flui melhor. (E2)

O Entrevistado 4 pontua, conforme o trecho a seguir, algumas habilidades das gerações mais antigas, que definem bem essa concepção de diferença comportamental entre as gerações. Ele afirma que são pessoas mais acomodadas, como medo de mudar a vida no âmbito profissional, além de serem mais passivas em relação às imposições praticadas.

As pessoas mais velhas são acomodados, aceitam as coisas como são e têm medo de buscar algo novo, tipo assim mudar a vida. (E4)

A concepção do Entrevistado 11 pode ser considerada uma lógica mais radical, pois defende que uma única geração dentro do ambiente de trabalho teria possibilidades de tornar o ambiente bem mais harmônico, e não haveria diferenças nas relações. O entrevistado reforça as dificuldades das gerações mais antigas em aceitação de mudanças e na adaptação ao contexto. Afirma que a Geração Y tem facilidades com tecnologias, vontade de fazer e de criar novas coisas. Assim, no seu ponto de vista, as relações tornam-se mais turbulentas em face das diferenças.

Interfere e muito, negativamente, se tivéssemos pessoas somente de uma única geração seria bem ameno o ambiente de trabalho, por exemplo todos da Geração Y, iriam todos criar coisas novas, com muita vontade e muita tecnologia, muitas mudanças. As relações seriam bem menos difíceis. As gerações mais velhas, as pessoas são difíceis de aceitar mudanças e tecnologias. São essas dificuldades de adaptação, das gerações que mais interferem. (E11)

Há um reforço na percepção das diferenças na postura comportamental das pessoas de diferentes gerações, segundo a qual as gerações mais novas possuem várias habilidades no comportamento que impactam diretamente com o comportamento de gerações mais antigas. As percepções acerca da própria geração são: ágeis na execução de processos, encontram respostas para o que procuram, aprendem muito mais rápido, são imediatistas quanto às vantagens, são instáveis emocionalmente, estão focados aos processos que os favorecem e há uma frequente mudança de interesse.

Neste sentido, o Entrevistado 4 aponta:

Nós trocamos de interesse com frequência, focamos no que é melhor para a gente, e não temos medo de sinalizar que não está bom, mudamos. Eu reconheço que nós somos meios instáveis. Nós queremos as vantagens para hoje, aprendemos muito mais rápidos e somos mais ágeis na execução, encontramos respostas para as soluções que procuramos. (E4)

Numa visão mais madura e profissional, o relato do Entrevistado 6 aponta que sua geração também possui dificuldades de aceitar críticas e é pouco humilde, quando comparada com gerações antigas, relatando estas características distintas e reafirmando as diferenças de comportamento.

Nossa Geração Y tem dificuldade de aceitar críticas, e são pouco humildes, a Geração X aceita mais.(E6)

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 8 concorda com o entrevistado anteriormente citado quanto à percepção de que sua geração é impulsiva e acaba cometendo erros primários e reconhece uma necessidade de preparo mais aprofundado na sua formação, a fim de atender melhor às expectativas no ambiente organizacional.

Sim, acredito que a diferença de idade influencia no comportamento das pessoas. A minha geração é muito faca na bota, fala demais e muito impulsiva, acaba metendo os pés pelas mãos. A empresa deveria nos preparar melhor para entender e se comportar dentro de sua filosofia institucional. (E8)

Conforme os relatos apontados, os entrevistados identificam diferentes posturas de comportamento quando observado o âmbito das gerações. Essas diferenças são acentuadas por visões de comportamento no ambiente de trabalho, onde apontam que as gerações mais antigas que a Geração Y possuem algumas características que interferem no ambiente, diferenciando da postura de comportamento das Gerações Y e Z. Considerando-se a organização um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento, as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional reside nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005).

Outro ponto interessante que pode ser identificado nas entrevistas são as oportunidades de aprendizado destas diferenças da postura comportamental das gerações; os entrevistados destacam que as gerações mais antigas que a Geração Y possuem uma grande oportunidade de aprendizado com as novas formas de trabalho, aliando tecnologia, agilidade e dinamismo. Já as Gerações Y e Z podem aproveitar a experiência e maturidade das outras gerações.

Assim, é uma oportunidade das gerações mais velhas mudarem sua forma de trabalho, porque o mundo de trabalho está mudando de como se trabalha, diferente do passado, e as gerações mais novas podem aproveitar as experiências do pessoal que está no trabalho há mais tempo, para implementar suas expectativas e a tecnologia, além de sua forma dinâmica de ver o mundo e de se comportar nele. (E5)

Segundo os relatos, há uma diferença na postura comportamental em que as gerações mais antigas foram apontadas como tendo dificuldade na resolução de novos processos. Também foram citadas características dessas gerações anteriores, como serem mais acomodadas, com medo de mudança no âmbito profissional, e passivas em relação às imposições. As gerações entrevistadas possuem uma concepção de sua geração, considerando-as pessoas abertas e dinâmicas, voltadas à tecnologia e à criação. Além de fácil adaptação, são muito colaborativas. Vale ressaltar a necessidade de amadurecimento profissional; são pessoas que pensam muito na sua concepção individual, e a impulsividade é muito presente.

A figura de um líder orientador— próximo, aberto e com interesse no desenvolvimento – pode compor a diferença neste cenário; é possível promover um envolvimento com formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade (GARDNER et al., 2005).

Há a necessidade das organizações olharem com mais atenção e aprenderem com essas mudanças de perfil, identificando e trabalhando as diferenças, dado o fato que o mundo organizacional está caminhando para relações com inovação, adaptação e conciliação das relações.

4.2.2 Conflitos de interesses

Foi possível identificar a variável conflito de interesses como um dos aspectos que interferem no ambiente de trabalho. Os relatos foram claros sobre o quanto esta diferença interfere no ambiente organizacional. Essa diferença pode estar relacionada com a experiência de vida, a concepção bem como cultura e valores, além das expectativas que o profissional possui. Conforme relato do entrevistado abaixo, podemos identificar sua percepção sobre o conflito de interesses.

O Entrevistado 10 revela sua posição:

Interfere e muito porque são pessoas com expectativas diferentes, e temos que alinhar estas expectativas, de acordo com cada propósito diferente de trabalho. Pois cada um viveu e teve experiência diferente na sua formação e concepção de pessoa. Além de valores culturais que cada um carrega consigo. Os diferentes interesses, enquanto um quer crescimento e promoção, outra busca manutenção e estabilidade. Se não combinarmos, acabamos perdendo estes profissionais. (E10)

O conflito de interesses é percebido nas diferenças das gerações, há um impacto entre as personalidades no ambiente de trabalho, ocasionando um choque de interesses e comportamentos, conforme os relatos do Entrevistado 1.

Sim, esta diferença impacta no ambiente de trabalho quando se tem profissionais com uma grande diferença de idade e essas duas personalidades não se identificam e acabam batendo de frente uma com a outra. (E1)

Há uma observação na fala a seguir, a qual sinaliza a importância da figura do líder nesse ambiente e sua capacidade de administrar estes conflitos, visto que cada geração busca seu objetivo, e esses objetivos são diferentes, dado o conjunto de características que forma cada pessoa e seu momento de vida.

O Entrevistado 1 revela:

Um ponto que deve ser bem trabalhado do líder da equipe para poder administrar este conflito de culturas e interesses, por que cada geração tem um objetivo diferente e vai buscar o seu objetivo. (E1)

O ato de mudar com frequência de interesses, característica assumida pelas novas gerações, além de uma visão concentrada no seu perfil, como agente de transformação, pode ocasionar um grau multiplicador de impacto com as outras gerações. Compreender essas diferenças dentro das organizações torna-se um indicador estratégico para superação dos conflitos entre gerações (SROUR, 2012).

A característica das novas gerações, a coragem de sinalizar quando algo não está de acordo como sua concepção ou não lhe favorece, dada tamanha espontaneidade, tende a gerar maior impacto nos conflitos de interesses.

O Entrevistado 4 relata seu parecer:

Nós trocamos de interesse com frequência, focamos no que é melhor para gente, e não temos medo de sinalizar que não está bom, mudamos. (E4)

Essas diferenças possuem como base a experiência de vida, sua concepção, cultura e valores pessoais. Esse conflito pode despertar um grau de incompatibilidade maior nas relações, devido à espontaneidade na demonstração dos sentimentos, característica nata desta nova geração de trabalho. Há necessidade de uma liderança presente, com capacidade de influência e que

administre esta diferença de interesses geracionais. É necessária uma liderança voltada a objetivos comuns, na qual líder e liderado trabalhem juntos e com propósito de formação profissional e construção de resultado.

4.2.3 Falta de adaptabilidade

Na interpretação dos relatos, uma das subcategorias que foi identificada como relevante foi a falta de adaptabilidade nos aspectos que interferem no ambiente de trabalho. Enquanto os colaboradores de Gerações Y e Z possuem maior facilidade de adaptação de forma em geral, colaboradores de gerações mais antigas que a Y possuem dificuldades de adaptação que se iniciam desde sua concepção com a aceitação de novos processos.

O relato a seguir define bem a percepção dos entrevistados referente à dificuldade de adaptação de gerações mais antigas que a Geração Y no ambiente organizacional. O entrevistado ainda defende que essa dificuldade interfere de forma negativa o ambiente.

Conforme destaca o Entrevistado 11:

Interfere e muito, negativamente [...] As relações seriam bem menos difíceis. As gerações mais velhas, as pessoas são difíceis de aceitar mudanças e tecnologias. São essas dificuldades de adaptação [...] (E11)

O conceito da dificuldade de adaptação das gerações mais antigas enfatiza a característica de que estas pessoas reclamam muito das mudanças. Os entrevistados destacam que as mudanças para as gerações mais novas são rápidas e de fácil adaptação, referem que as organizações estão mudando com frequência e necessitam de pessoas que sejam abertas a mudanças e novos conhecimentos, bem como tenham disponibilidade de buscar novas formas de comunicação e relacionamento.

Conforme o parecer do Entrevistado 2:

O que para a geração antiga é muito difícil de resolver, reclama muito, não se adapta, para a geração mais nova é prático e rápido, e o raciocínio flui melhor. [...] a empresa muda constantemente e necessitamos de pessoas que se adaptam com facilidade a estas demandas e novas formas de relacionamento com os clientes e colegas. (E2)

A falta de interesse na busca de conhecimento e aperfeiçoamento técnico pode ser uma característica que contribua para potencializar a falta de adaptabilidade, identificada pelos entrevistados. O interesse pode ser entendido como uma premissa básica para qualquer mudança, ou no caso, a falta dele representa atrasos em processos e até interfere no contexto geral do ambiente de trabalho.

O Entrevistado 20 aponta:

Interfere. Ah e muito chato assim, tu vê um cara com 40 anos de banco e não conseguir fazer uma coisa assim. Quando eu entrei no banco era pior, mas eu me acostumei, porque as pessoas não se atualizaram, sabe. Lidam com o sistema, e não se atualizaram [...] e tem colegas que não querem aprender sistema e demoram 20 minutos pra fazer uma coisa que seria em 2 minutos, sabe. Então não deveriam estar mais aqui. (E20)

Essas diferenças impactam direto nas relações do ambiente organizacional. A organização é um ambiente diverso, onde gerações se encontram, compartilham e difundem experiências a todo o momento (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). É uma ótima oportunidade de troca de experiência, aprendizagem e construção de resultado de uma forma conjunta e colaborativa.

O Entrevistado 3 define no seu contexto que há uma dificuldade de aceitar as mudanças, e essa dificuldade é o que mais impacta na relações.

As gerações mais velhas, as pessoas são difíceis de aceitar mudanças. São essas dificuldades de adaptação, das gerações que mais interferem. (E3)

Enquanto as Gerações Y e Z possuem facilidades de adaptação diante de mudanças e tecnologias, as gerações anteriores à Y são percebidas com dificuldades de adaptação. Os entrevistados destacam a falta de interesse na busca de conhecimento e aperfeiçoamento técnico, o que contribui para potencializar a falta de adaptabilidade. O interesse pode ser entendido como uma premissa básica para qualquer mudança e a falta do mesmo acarreta em consequências de atrasos em processos e interfere no ambiente de trabalho. Trata-se de uma ótima oportunidade para as gerações se encontrarem e compartilharem as experiências. É relevante que o líder assuma um papel importante na gestão destas adaptações, explorando e transformando em um conjunto positivo a todos os envolvidos. Há necessidade das gerações anteriores à Y estarem mais abertas às mudanças e

aceitarem que o mundo do trabalho mudou, bem como buscarem mais conhecimento, compartilhem mais as experiências e desenvolvem o processo de construção conjunta.

Por fim, conciliando as três subcategorias, foi identificada uma diferença na postura comportamental, na qual as gerações mais antigas foram descritas como tendo dificuldade na resolução de novos processos e falta de interesse em buscar conhecimentos. É necessário que essas gerações estejam mais abertas às mudanças e aceitem que o mundo do trabalho mudou. É preciso buscar mais conhecimento, compartilhar mais as experiências e aprender a desenvolver o processo de construção conjunta.

Os entrevistados consideram-se pessoas abertas e dinâmicas, voltadas à tecnologia e à criação, além de terem fácil adaptação, são muito colaborativos. Vale ressaltar a necessidade de amadurecimento profissional, são pessoas que pensam muito na sua concepção individual, e a impulsividade é muito presente.

Essas diferenças têm como base a experiência de vida, além da cultura e dos valores pessoais. Esse conflito pode despertar uma incompatibilidade maior nas relações, tendo em vista a espontaneidade na demonstração dos sentimentos, característica nata desta nova geração. Considera-se uma ótima oportunidade para as pessoas se encontrarem e compartilharem as experiências. O líder assume um papel importante na gestão das adaptações, explorando e transformando em contribuições positivas aos envolvidos.

Há necessidade das organizações olharem com mais atenção e aprenderem com essas mudanças, identificando e trabalhando as diferenças, visto que o mundo organizacional está caminhando para relações com inovação, adaptação e conciliação das relações, com uma construção conjunta de conhecimento.

4.3 COMPORTAMENTOS DO LÍDER QUE INFLUENCIAM E AJUDAM NO DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO

O ato de liderar poder ser entendido como um processo que influencia o comportamento e as ações de um grupo, em busca de seus objetivos, por meio da interação de uma ou mais pessoas, as quais se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005). A liderança é considerada um importante elemento dentro das

organizações, e sem ela poucos resultados seriam mensurados e gerenciados, bem como seriam menos efetivas as atribuições desempenhadas pelos colaboradores das empresas.

Por este motivo que a figura do líder se estabelece como a capacidade de estimular a liderança na direção de entender e agir considerando desejos, crenças e valores. Trata-se de uma habilidade de ordenar significados do contexto e ideologias do grupo (CARVALHO NETO et al., 2012). Portanto, o líder deve agir como transformador, possuindo a capacidade de elevar os níveis de consciência da equipe a respeito da importância do valor agregado. A liderança transformacional eleva o grau de consciência do seguidor, seus conceitos, seus objetivos; influencia o ambiente a sua volta, sua família, sua organização e sua sociedade. Trata-se de uma troca que ocorre entre líder e liderado, uma evolução mútua sobre as formas de alcançar objetivos, com possibilidade de ter uma recompensa psicológica ou material (NORTHOUSE, 2013).

Partindo deste contexto, a pesquisa buscou identificar percepções dos entrevistados sobre comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado. Considerando as entrevistas, foram identificadas cinco subcategorias com maior relevância, que concentram as percepções sobre os comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento dos liderados, as quais foram: a) ser motivado e motivar; b) liderar pelo exemplo; c) ter comportamento empático; d) ter conhecimento; e) ter confiança e ser confiável.

4.3.1 Ser motivado e motivar

Um dos aspectos de comportamento do líder que influencia e ajuda no desenvolvimento do liderado é ser motivado e motivar. Este aspecto abrange a capacidade de visualizar o futuro de forma positiva, estimulando a equipe a buscar a superação, olhando os desafios como forma de conquista e desenvolvendo os participantes do grupo. A capacidade de olhar individualmente os colaboradores é característica do líder que poder ter uma representatividade diferenciada no impacto sobre os liderados. Esse ato é reconhecido como um estímulo de motivação, superação e desenvolvimento, com o tratamento específico de cada colaborador.

O relato do Entrevistado 1 demonstra a percepção sobre o processo que resulta em motivação no dia a dia:

Percebo a habilidade de saber identificar o perfil de cada colaborador e saber como lidar com cada um deles, inclusive comigo. Isso me traz o sentimento de que tenho um tratamento diferenciado, no sentido de que ele sabe me estimular positivamente para o alcance dos objetivos. Me motiva dia a dia saber que ele me entende e olha para mim como uma pessoa que busca crescimento. (E1)

Esta percepção pode ser associada à literatura como a Consideração individualizada, em que o líder atua como observador atento a cada componente do grupo, opera como treinador nas necessidades de desenvolvimento, como orientador em decisões e como mentor na visão organizacional. Incentiva o desenvolvimento da equipe para níveis altos de eficiência e comportamento diante das necessidades da organização (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007). São possibilidades trabalhadas de forma positiva, que geram desenvolvimento individual e coletivo.

Nessa mesma linha de pensamento de gestor formador e considerações individuais, a forma que é efetuada a gestão também possui uma representatividade diferenciada na concepção dos entrevistados. Essa forma necessita ocorrer em processos mais leves, incentivadores, com o intuito de buscar superação e representatividade nos resultados.

O Entrevistado 11 afirma de forma clara que o incentivo constante, a liberdade para exercer o trabalho, o desafio e a superação são estímulos que o motivam:

Uma boa experiência de liderança que tive foi quando tinha uma líder que não me cobrava e me deixava um pouco mais livre para o trabalho, porém estava sempre me motivando a produzir, sempre me direcionando a estímulos de números expressivos de produção. (E11)

A forma de incentivo presente no dia a dia, com um método leve, dinâmico e feliz, desperta estímulos motivacionais na percepção dos colaboradores que estão chegando ao mercado de trabalho, aliado ao incentivo de novos conhecimentos, com desafios e superação. Essa figura representa um líder motivado para as novas gerações.

O relato do Entrevistado 11 define sua percepção sobre motivação referente a liderança no ambiente organizacional.

Me sinto motivada com esta forma de trabalho. Com isso eu estava sempre buscando o desafio do dia, subentendido pela minha líder. Essa forma de estar junto incentivando e sentindo-se bem com a equipe, faz me desenvolver e me motiva muito. Eu gosto de aprender coisas novas, gosto de ser instigada e ter novas ideias, quando eu não me sinto desafiada e não me dão condições de aprender essas coisas novas, eu me travo e não consigo produzir. (E11)

Essa capacidade de despertar incentivo e motivação no grupo de trabalho pode ser interpretada como motivação inspiracional. A motivação inspiracional desperta o desafio e os significados no trabalho dos seus seguidores, tem a capacidade de encorajar e visualizar o futuro de forma positiva e atraente, transcende otimismo e entusiasmo, formando um espírito de equipe. Trabalha com símbolos, conciliando propósitos e esforços da equipe; é a maneira mais simples de buscar o compromisso do grupo (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007).

Há a percepção de que a motivação da nova geração de trabalho é inspirada parcialmente pela representatividade do líder, de modo que esperam um gestor capaz de orientar os colaboradores, desafiando-os constantemente, assumindo uma postura de facilitador no ambiente organizacional, com conhecimento e paciência para ensinar, buscando o desenvolvimento individual e coletivo.

Conforme relato do Entrevistado 3:

Os líder que tenho hoje ele trabalha com a motivação, ele não me cobra constantemente e nem o dia todo o que devo fazer, mas me dão nas mãos o que eu tenho que fazer para alcançar meu objetivos, eles trabalham muito essa automotivação que tenho que ter dentro da empresa, buscando o bem maior que é a entrega para a empresa que eu trabalho. (E3)

A atuação do líder de forma tranquila e paciente para ensinar e incentivar desafios de superação reforça a concepção das Gerações Y e Z acerca da representatividade do líder motivador no ambiente organizacional.

Conforme aponta o Entrevistado 8:

A calma e paciência de ensinar os processos e de estar junto no dia a dia, isso ajuda bastante porque estou aprendendo diferentes tipos de comportamento frente a cada desafio que tenho no meu dia, me motiva e desperta para coisas novas. Gosto muito deste tipo de liderança, me ajuda a crescer. (E8)

A capacidade de olhar individualmente os colaboradores é reconhecida como um estímulo de motivação, superação e desenvolvimento na visão dos

entrevistados. A gestão necessita ser desenvolvida por meio de processos leves, com o intuito de buscar a superação nos resultados. Os entrevistados demonstram que sua motivação é inspirada pelo líder que possui a capacidade de presença, que trabalha feliz, é dinâmico e busca a superação e a formação dos seus colaboradores. Há necessidade das organizações melhorarem a qualidade de seus líderes por meio de conhecimento, habilidades e tempo para formação de pessoas. Com as evoluções no mundo do trabalho, não podemos mais ter líderes somente voltados à eficiência técnica; necessitamos de orientadores e desenvolvedores de pessoas abertos a troca de conhecimento e com capacidade de construção conjunta de resultados.

4.3.2 Liderar pelo exemplo

Esta subcategoria representa um conjunto de significados no comportamento do líder que influencia e ajuda no desenvolvimento do liderado. Essa percepção demonstra que a nova geração de trabalho espera um líder com postura proativa, com conhecimentos e capacidade de execução e resolução, alinhados a transparência e integridade, sendo um exemplo de profissional a ser seguido.

No relato a seguir, o entrevistado comunica sua opinião de que o líder constrói a liderança por meio do exemplo. Ressalta também a necessidade de possuir conhecimento de processos e de seu ambiente, caso contrário sua credibilidade de liderança é afetada perante o grupo de trabalho.

O Entrevistado 4 revela:

Liderança pelo exemplo, se o líder não mostrar que pode fazer determinada função ou possuir conhecimento em determinado processo, perde muita credibilidade ao grupo. (E4)

A percepção sobre a liderança pelo exemplo também se consolida por meio de uma postura íntegra e respeitosa. Define-se como fundamental o conhecimento e a comunicação clara e bem definida diante das expectativas dos liderados. Estes aspectos são premissas que despertam nos colaboradores das novas gerações o desejo de seguir e respeitar a liderança.

O Entrevistado 10 aponta:

Conhecimento, comunicação, deixar claro o que espera do colaborador, ações e pretensão, a liderança pelo exemplo se torna fundamental, a integridade e atitude que a gente respeita. Que seja um exemplo tanto profissional como pessoal e uma pessoa íntegra e correta. (E10)

Para o Entrevistado 9, um modelo de liderança a ser seguido pode ser encontrado no líder que tem empatia, proatividade e conhecimento do seu ambiente. Ele deve possuir capacidade e disponibilidade de prestar auxílio, além do objetivo de promover o desenvolvimento do grupo; deve saber instigar os liderados com o intuito de promover o desenvolvimento conjunto. Há necessidade também de demonstrar interesse e apreciação pelos participantes do grupo. Ou seja, estas gerações sentem a necessidade de serem aceitos, e o líder precisa demonstrar isso.

Empatia. Um pouco de paciência. Proatividade e conhecimento. Uma pessoa que de suporte e ajude a desenvolver-me. Que me desafie. Este exemplo de líder me ajuda a crescer. Que goste de mim e de minha presença. (E9)

Esses relatos dos entrevistados vêm ao encontro da definição de liderança por meio de estímulo intelectual, em que o líder pode estimular os seguidores com análise de problemas, buscando uma nova forma de resolução, reformulando processos, questionando premissas e analisando situações. Os objetivos são desenvolvimento, inteligência, racionalidade e eficiência, prestando treinamento e orientação aos participantes do grupo (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007).

A percepção do conceito de exemplo de líder está baseada na ética, na igualdade de relações, oportunidades e espaço para o desenvolvimento. Essas observações vão ao encontro do objetivo da liderança autêntica, em que a liderança autêntica é o envolvimento na formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade (GARDNER et al., 2005).

O exemplo de líder a ser seguido pelo Entrevistado 7 define-se pela proatividade, além da capacidade de incentivar e buscar o desenvolvimento do grupo. Esse comportamento muda o ambiente para uma configuração positiva e os liderados, de posse deste cenário, possuem possibilidades de melhoria nos resultados. A afirmação onde reconhece a capacidade do gestor e submete-se às tentativas de comportamento idêntico confirma a potencialidade da liderança em transformar e construir mudanças com o intuito do desenvolvimento.

Para mim o líder tem que ter muito proatividade, o meu líder atual tem a capacidade de estar sempre me incentivando muito, isso torna um ambiente de trabalho melhor, com isso a gente tem a possibilidade de melhorar a produção. Sigo suas orientações e tento me comportar conforme o perfil dele, por que dá resultado. (E7)

Essa forma de comportamento do líder desperta admiração e identificação com o propósito dos seguidores, evidencia a prioridade dos seguidores, acima dos interesses particulares, e possui um comportamento modelo de princípios, risco, ética e valores (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007).

Esse comportamento possui como base conhecimentos específicos de processos, caso contrário sua credibilidade de liderança será afetada perante o grupo de trabalho. Os entrevistados relatam ainda a necessidade de comunicação clara e bem definida, além da empatia e proatividade. O líder deve saber instigar o grupo com o intuito de promover o desenvolvimento conjunto, com uma provocação que seja positiva, com estímulos e criatividade. Há necessidade de demonstrar interesse e apreciação pelos participantes. Ou seja, estas gerações possuem a necessidade de serem aceitas, e o líder precisa demonstrar isso claramente com reconhecimentos e atos de demonstração concreta perante o grupo. Estes aspectos são premissas que despertam nos colaboradores das novas gerações o desejo de seguir e respeitar a liderança.

4.3.3 Ter comportamento empático

As habilidades de comportamento do líder que influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado estão também relacionadas à empatia. Os entrevistados reconhecem como comportamento favorável quando o líder coloca-se na situação do liderado, aproxima-se, auxilia e transfere conhecimento. Esse comportamento ocorre de modo individual, quanto o líder atua como observador atento a cada componente do grupo, operando como treinador nas necessidades de desenvolvimento (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007).

O relato do Entrevistado 12 reforça a necessidade da liderança ter a empatia, reconhece que essa característica possui reflexo positivo no ambiente e define que, de posse deste cenário, o líder torna-se mais sensível às necessidades do grupo.

Eu acho que ele é empático, isso é bom. Ele se coloca no lugar das pessoas. E ele é sensível, assim. (E12)

A habilidade da empatia é reconhecida com relevância, a qual representa impacto positivo na percepção dos entrevistados. Essa capacidade de visualizar e entender o cenário do colaborador, além de planejar e contratar desafios em face do cenário atual representa reflexo positivo sobre o comportamento do líder.

O Entrevistado 2, reforça esse conceito.

A principal habilidade do meu gestor hoje é se colocar no lugar da pessoa, ele tem a capacidade de pesar a cobrança de forma diferenciada, da realidade da agência até o tempo que você possui no cargo. (E2)

A capacidade do líder em praticar a empatia é uma forma de exercer a liderança que influencia o ambiente a sua volta, sua família, sua organização e sua sociedade. Trata-se de uma troca que ocorre entre líder e liderado, uma evolução mútua sobre as formas de alcançar objetivos, com possibilidade de ter uma recompensa psicológica ou material (NORTHOUSE, 2013).

O relato do Entrevistado 15 reforça a importância da proximidade e a facilidade de comunicação com o líder, de modo que o mesmo pode auxiliar nas dificuldades. Além de destacar sua participação no dia a dia, esses comportamentos auxiliam na definição e promoção de valores positivos nas relações entre líder e liderados.

Creio que é proximidade com o funcionário, vejo nele uma pessoa muito aberta, consigo chegar nele e falar todos os problemas e dificuldades que tenho. E também a questão dele na participação no dia a dia. (E15)

O ato de praticar empatia representa aproximação do líder aos liderados. Essa aproximação, aliada a predisposição de auxílio e orientação, representa um feedback positivo na percepção do entrevistados. Esse conjunto de características desperta reações motivacionais em relação ao ambiente organizacional, ao líder e ao grupo de trabalho.

O Entrevistado 4 reforça esse conceito.

A empatia com a equipe é muito importante, a predisposição de tentar ajudar, às vezes não consegue, mas efetua tentativas de auxiliar, me representa como um feedback positivo, me motivando a me superar. (E4)

Disponibilizar da atenção do gestor possui reflexos positivos na concepção dos liderados. Representa aos entrevistados empatia, predisposição do líder e a compreensão do ambiente de trabalho.

A partir do momento que o seu gestor conversa com você, entende seu trabalho e seus problemas, e valoriza seu trabalho, isso influencia e muito [...]. (E7)

Por meio desta habilidade de comportamento empático, o líder coloca-se na situação do liderado, aproxima-se, auxiliando e transferindo conhecimento. Além de auxiliar na capacidade de visualizar e entender o cenário do colaborador, ajuda a planejar e contrair desafios diante do cenário atual. Os entrevistados reconhecem essa característica como um reflexo positivo no ambiente e definem que, de posse deste cenário, o líder torna-se mais sensível às necessidades do grupo. Esses comportamentos auxiliam na definição e promoção de valores positivos nas relações entre líder e liderados.

4.3.4 Ter conhecimento

Na interpretação dos relatos, outra subcategoria identificada foi a de ter conhecimento, o que representa um conjunto de significados no comportamento do líder, os quais influenciam e ajudam no desenvolvimento do liderado. Essa percepção demonstra que a nova geração de trabalho espera um líder com postura proativa, com conhecimento e capacidade de esclarecer as expectativas, que possua a habilidade de exercer uma gestão prática, olhando diretamente para o negócio e que, acima de tudo, seja íntegro.

Uma observação importante destacada pelo Entrevistado 14 está na relação com o conhecimento e a experiência do líder, em termos de execução e condução dos processos. Isso é identificado como conhecimento e auxilia na condução do dia a dia da equipe.

A nossa líder conhece os processos e nos ajuda a solucionar os problemas porque ela conhece o todo o processo. (E14)

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 13 destaca o conhecimento técnico como ponto fundamental, pois possui capacidade de influenciar seu

desenvolvimento de uma forma em geral, dada a bagagem e experiência que o líder traz consigo, além de sua disponibilidade de auxílio e orientação.

Acho que o conhecimento técnico [...] influencia tanto no técnico quanto no meu desenvolvimento, ele tem uma boa bagagem e me ajuda sempre que eu necessito. Basta fazer uma ligação ou ir até a mesa dele, que ele me orienta e me informa as rotas e as normas para seguir. (E13)

O conhecimento, uma das primeiras necessidades apontadas, torna-se relevante visto que essa geração busca um exemplo de líder que ajude na sua formação e no seu desenvolvimento. Outro ponto destacado é o contrato de produção que deve ser desenvolvido; ele deve ser claro e transparente, com as expectativas de entrega bem definidas.

Conforme relato do Entrevistado 10:

Ter conhecimento, comunicação, deixar claro o que espera do colaborador, ações e pretensão, a liderança pelo exemplo se torna fundamental. (E10)

Neste mesmo sentido, o Entrevistado 12, colabora como sua opinião e salienta dois outros pontos importantes na execução da gestão no ambiente organizacional. Primeiro a necessidade de ser prático e objetivo, e segundo, o olhar direcionado para os números. Esses pontos estão relacionados à necessidade de entrega de resultados estipulados pela organização. Os entrevistados já estão cientes de que isso garante sua manutenção e prosperidade organizacional.

Acredito que deveria ser um pouco mais prático e objetivo, olhando mais diretamente para os números. Sabe isso ajudaria melhorar o nosso resultado da unidade. (E12)

Há um reforço na ideia da necessidade de entrega de números. Esse interesse está ligado diretamente ao objetivo de encerramento profissional. O Entrevistado 12 destaca poucos colaboradores com ascensão profissional nos últimos tempos, isso impacta sua percepção. Afinal, possui interesse no crescimento profissional. A capacidade de olhar e trabalhar os números é compreendida como uma forma de conhecimento pela percepção destes entrevistados; isso promove a ascensão profissional.

Conforme relato do Entrevistado 12:

Mas se ele fosse mais ligado como os números iria me ajudar a crescer dentro da organização. Faz algum tempo que membros da equipe dele não são promovidos, sabe isso é importante para mim o encarceramento. Esse modo acaba me influenciando também. (E12)

Estes relatos podem ser associados à teoria do líder transformador, na qual o líder é aquele que possui a capacidade de elevar os níveis de consciência da equipe a respeito da importância do valor agregado, e que forma para alcançar os resultados (NORTHOUSE, 2013).

Outra importante característica de percepção é a forma como esse conhecimento é transferido, associando a proatividade e a empatia, comportamentos que fazem a diferença. Estas atitudes, quando bem definidas, influenciam e ajudam no desenvolvimento.

O Entrevistado 15 reforça este conceito:

O profissional, posso focar bem na questão do aprendizado, ele é uma pessoa muito proativa e pronta para ensinar, nele não tem barreira para chegar e perguntar, ou incentivo para uma melhor forma de fazer seu trabalho. Vejo essa questão de ser aberto e ter essa vontade de ensinar. (E15)

Por fim, ter conhecimento está relacionado ao comportamento do líder em ter experiências específicas de execução e condução dos processos, de modo que o conhecimento técnico é destacado como fundamental, possuindo a capacidade de influenciar o desenvolvimento dos liderados. O contrato de entrega de produção deve ser claro e transparente, com as expectativas bem definidas e boa comunicação. Há necessidade de entrega de resultados estipulados pela organização, os quais garantem a manutenção e prosperidade. O conhecimento é identificado pela capacidade do líder em transferir o conteúdo, aliado a um planejamento claro e bem definido, como forma de transformação de resultado concreto na operação de trabalho.

4.3.5 Ter confiança e ser confiável

Representa um conjunto de significados no comportamento do líder, que influenciam e ajudam no desenvolvimento dos liderados. Esta percepção demonstra

a necessidade de possuir uma liderança que transmita segurança e confiança no ambiente de trabalho. A relação de segurança vem acompanhada da liberdade de opinião e participação dos liderados nas decisões do grupo.

O relato do Entrevistado 13 reforça a percepção sobre a segurança e a confiança no ambiente organizacional. A segurança está relacionada à disponibilidade de auxílio e orientação, portanto, quando o líder assume a postura de ser confiável, transmite confiança e segurança aos seus liderados.

Isso me deixa mais seguro e confiante no trabalho, porque sei que, se tiver um imprevisto, posso contar com ele, inclusive com o conhecimento para eu conseguir fazer melhor meu trabalho. (E13)

Há percepção de que a confiança é construída por meio de outras características, como por exemplo, a liberdade de comunicação, a liberdade de opinião e a liberdade de participação integral no grupo.

Uma abertura, uma confiança. Uma liberdade pra que a gente possa opinar, que a gente possa participar, [...] , então essa parte da liberdade com responsabilidade é bem importante. (E19)

Neste mesmo sentido, a explanação do Entrevistado 2 define o fácil acesso e a proatividade do líder, colaboram com a percepção de segurança no ambiente organizacional. Estar próximo aliado à confiança de ser orientado nas demandas necessárias representa um elo de confiança.

Não há a burocracia. É só dizer `preciso de sua ajuda nisso`, ele é prático, ágil e participativo. Com isso eu tenho muita segurança e isso representa poder para mim, porque tenho uma pessoa próxima que posso confiar, alguém de situações que tenho que decidir na hora, ele confia na minha decisão. (E2)

A percepção de confiança também é interpretada com a possibilidade de um certo grau de liberdade para execução do seu trabalho. Cobrança em excesso sufoca o comportamento e a produção.

Em sua explanação, o Entrevistado 3 defende este conceito:

Quando eles confiam e deixam na minha mão, eu consigo dosar e entregar melhor os meus objetivos. Quando me cobram demais, eu não consigo entregar. (E3)

Essa forma de expectativa na condução da liderança vem ao encontro do conceito de carisma. O conceito de carisma, no contexto de liderança, define que o líder desperta admiração e identificação com o propósito dos seguidores; evidencia a prioridade dos seguidores acima dos interesses particulares. O líder com carisma possui um comportamento modelo de princípios, risco, ética e valores, despertando no grupo o senso de missão e visão para onde se deve chegar. Deve-se ter confiança, respeito e estimular o orgulho dos participantes (BOERNER; EISENBEISS; GRIESSER, 2007).

A percepção de confiança na liderança pode representar a capacidade de extrair um diferencial de entrega, com possibilidades de envolvimento emocional dos participantes. Quando este lado emocional é despertado, o líder passa ser um agente transformador, com capacidade de superação, dada sua representatividade no contexto.

Nesse mesmo sentido, segue a explanação do Entrevistado 6 sobre sua percepção de confiança na relação entre líder e liderados.

[...] a gente vem trabalhar pela equipe, não que não goste da empresa, mas o grupo que é o importante, ajudar a equipe. A gente faz pelo líder, pelo motivo de ele ser uma pessoa confiável e de bom coração, e por tudo o que representa. (E6)

A confiança pode ser entendida como uma premissa básica e importantíssima em qualquer ambiente. Cabe a análise dos gestores sobre suas práticas de atuação e o quanto sua equipe hoje o identifica como confiável. Essa necessidade é apresentada como relevante, tendo em vista a concepção sobre confiança identificada e a possibilidade de maior engajamento pelos entrevistados em todas as relações de trabalho.

Por fim, após análise das cinco subcategorias, foi possível identificar que os entrevistados demonstram que sua motivação é inspirada pelo líder que possua a capacidade de presença, trabalhe feliz, seja dinâmico e busque a superação e formação dos seus colaboradores. Há a necessidade das organizações melhorarem a qualidade de seus líderes por meio de formação e habilidades, além de disponibilizar tempo para o líder desenvolver as pessoas.

Os entrevistados destacaram a necessidade de uma comunicação clara e bem definida, que saiba instigar o grupo de uma forma positiva. Trouxeram a

relevância do líder demonstrar interesse e apreciação pelos participantes; ou seja, estas gerações possuem a necessidade de serem aceitas, e o líder precisa demonstrar isso claramente, com reconhecimentos e atos de demonstração concreta perante o grupo. Há a necessidade da empatia, aproximando-se, auxiliando e transferindo conhecimento. Os entrevistados relataram que, de posse deste cenário, o líder torna-se mais sensível às necessidades do grupo.

Há uma percepção de que o líder deve disponibilizar a liberdade, interpretada como confiança pelo colaborador. Cabe a análise dos gestores sobre suas práticas de atuação e quanto sua equipe hoje os identifica como confiável. Essa necessidade é apresentada como relevante, dada a concepção sobre confiança identificada e a possibilidade de maior engajamento pelos entrevistados em todas as relações de trabalho.

4.4 PERCEPÇÕES ACERCA DA RELAÇÃO DE PODER

Com as constantes mudanças no comportamento das relações entre colaboradores e gestores, verifica-se, cada vez mais, que a comunicação entre líderes e liderados é crucial para que haja efetivos relacionamentos entre ambos, sendo possível observar relações intrínsecas de poder e autonomia entre esses dois grupos. O líder é um agente de decisão dentro da organização que inspira as ações das equipes de trabalho por meio de práticas e abordagens de gestão e controle sobre as tarefas desenvolvidas (SROUR, 2012; SHIRKY, 2012; ZANELLI, 2014). Entende-se como importante compreender o que é liderança, suas características e também seus estilos, para relacioná-la com o poder que a gerência exerce e com a cultura organizacional da empresa. A liderança possui relação estreita com o poder, envolve mais do que simplesmente o poder atribuído à posição na organização ou alegado. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores (HALL, 2013; HUNTER, 2015).

Há a compreensão de que o poder dentro das organizações não está somente aliado a questões de autoridade, hierarquias e cadeias de comando (SROUR, 2012; SANTOS, 2013). Historicamente, toda a relação de poder organizacional foi mensurada a partir de graus independentes de autoridade e comando dos líderes, desenvolvendo uma percepção autocrática e centralizadora, na qual o poder determinava o grau de autoridade de um gestor (LEBRUN, 2017).

Com as mudanças nos papéis de liderança, o conceito de poder envolvendo autoridade e comando passou a se tornar extremamente obsoleto e descartável, ao passo em que novas abordagens passaram a valorizar cada vez mais as relações de trabalho e visualizar os colaboradores como instrumentos de crescimento e também de sucesso organizacional (SEGNINI; ALCADIPANI, 2014).

Assim, as pessoas antes observadas sob um prisma de execução metódica e analítica de trabalho, praticamente exercendo o papel de uma máquina qualquer, agora passam a ser compreendidas cada vez mais como elementos indissociáveis da organização, sem os quais a gestão não pode se desenvolver.

Partindo deste contexto, ao identificar as percepções dos entrevistados sobre as relações de poder nas organizações, foram identificadas duas subcategorias com maior relevância: a) as percepções sobre uma relação de poder informal; b) as percepções sobre uma relação de poder formal. Duas visões bem distintas sobre a forma que é transmitida esta relação de poder e, conseqüentemente, sobre o impacto que cada percepção representa no ambiente. O grupo de respondentes está bem dividido nos seus relatos, com uma percepção muito concentrada ainda no processo formal das relações de poder. A seguir, serão descritos os resultados em conjunto com as entrevistas.

4.4.1 Processo formal

Na análise desta primeira subcategoria, os entrevistados apresentaram uma percepção de um poder totalmente formal dentro de uma estrutura organizacional com cultura, hierarquia e concentração de informações. Lunenburg (2013) define este poder como a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento dos demais colaboradores, devido a sua posição de hierarquia na organização, por meio da estrutura formal de autoridade. O Entrevistado 11 destaca a posição da cultura organizacional e evidencia isso com os cargos de hierarquia. Na sua definição, esse processo configura um modelo relacional de poder bem estruturado.

[...] pois a cultura organizacional ainda tem muito forte a questão do cargo e chefia, se observarmos a nomenclatura dos cargos e salário, estão todos como gerentes de unidade ou setor. Já inicia por aí, o recado sobre como se gerencia a equipe dentro desta organização. (E11)

Isso mantém um comportamento padronizado, no qual as pessoas agem de acordo com a sua posição hierárquica. Destaca-se ainda que há a percepção de abuso do poder, o qual ocorre dentro de uma concepção totalmente formal.

Tá representado na forma do cargo. Isso dita muito o comportamento dentro da organização, as pessoas se portam muito em relação ao cargo que ocupam, e ainda abusam de certa forma do poder. Aqui é totalmente formal. (E18)

Neste mesmo sentido, o Entrevistado 16 destaca a percepção do cargo como representação de autoridade na organização e relata que as pessoas dependem desta hierarquia. O mesmo aponta a existência da centralização de informações e demandas, ocorrendo um controle de acesso.

É formal, ou seja, tem autoridade e tem influência sobre as outras pessoas pelo cargo que ocupam. Tem poder, tem autoridade sobre a organização e as pessoas que dependem dela. Principalmente no meu setor, centralizam as informações e controlam as demandas, isso é poder. (E16)

Destaca-se ainda a necessidade de adaptação destes comportamentos, os quais representam um impacto negativo nas percepções no ambiente organizacional.

Conforme o Entrevistado 10:

Na minha organização, é muito formal e influencia no comportamento, porque temos que nos adequar aos comportamentos e cultura da organização, um bom exemplo disso são as roupas formais [...] Acredito que essa formalidade atrapalha e interfere. (E10)

O medo da visita de um gestor superior representa bem a postura centralizada nas relações de poder e hierarquia organizacional. Não existe a possibilidade de fluírem as relações num ambiente onde exista o medo na comunicação da hierarquia.

O relato do Entrevistado 7 demonstra a percepção:

Na minha visão, estou numa instituição totalmente formal, inclusive na relação de poder de hierarquia quanto na liderança. Ainda temos muito temor na visita de um diretor na nossa unidade. (E7)

Essas definições vêm ao encontro do conceito na literatura, segundo a qual essa forma de exercer o poder pode ser interpretada como uma relação de poder legítimo. Lunenburg (2013) define como a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento dos demais colaboradores, devido a sua posição de hierarquia na organização, por meio da estrutura formal de autoridade. Simpson e colaboradores (2015) definem o poder legítimo como a influência por meio de um agente, que possui autoridade de demanda ao pedido, restando, ao receptor, o cumprimento da solicitação. O processo ocorre quando o agente possui uma posição de autoridade reconhecida, como por exemplo, uma chefia.

A percepção da relação de poder ainda é muito forte para estes entrevistados, havendo um consentimento de que a cultura é fonte de influência com grande relevância, dado o modelo de estrutura desenhada, na qual se fazem necessários cargos e alçadas de ciência bem definidas.

O relato do entrevistado a seguir destaca esse conceito com relevância:

Sim, percebo a relação do poder de forma bem formal, até porque é o estilo de organização que trabalhamos, há os cargos e há as chefias. E exige que seja bem formal esta estrutura. Aqui é muito bem definido o seu cargo, a quem você obedece e o que você deve fazer. (E7)

As gerações percebem uma relação forte de poder organizacional. Essa relação acaba sendo interpretada como abuso de poder, centralização de informações, estruturas inflexíveis de comunicação e poder centrado no cargo. Estes pontos são identificados como barreiras nas relações comportamentais destes colaboradores. Estas barreiras inibem a iniciativa e o desenvolvimento, o que segue totalmente na contramão das expectativas de relações de trabalho que tais gerações possuem. Elas buscam um ambiente organizacional aberto, participativo, instigador, flexível e sem dificuldades de comunicação hierárquica.

4.4.2 Processo informal

Na definição desta segunda subcategoria, as relações ocorrem por meio de processos nos quais os entrevistados reconhecem a relação de hierarquia, a qual não afeta as relações no ambiente de trabalho; essas relações ocorrem de forma leve, e o líder assume a posição de orientador.

O Entrevistado 1 reconhece a hierarquia existente dentro da organização, porém o líder possui a habilidade de tornar essas relações de trabalho mais leves, assumindo uma postura de orientador. Essa concepção do líder reflete positivamente no ambiente de trabalho.

Essa relação é muito tranquila, embora exista, ela não é muito aparente nas relações de trabalho com o líder, fazendo com que o trabalho para mim seja leve. Gosto do modelo informal adotado por ele, onde ele assume mais uma figura de orientador e estimulador do que um chefe que cobra. (E1)

O Entrevistado 12 destaca que o líder possui a capacidade de criar um clima aberto e espontâneo com o grupo. Isso representa uma tranquilidade e as pessoas se relacionam de forma mais descontraída.

Apesar de a estrutura formal continuar existente, o chefe cria um clima de espontaneidade, de abertura e iniciativa. Dá uma relação mais tranquila entre as pessoas, às vezes bem descontraída [...]. (E12)

Essas definições levantadas pelos entrevistados podem ser associadas ao conceito de um poder por referência, o qual pode ser compreendido conforme a definição dos autores Hinkin e Schriesheim (1989) e Lunenburg (2013), como uma habilidade de gerir sentimentos de aceitação e aprovação; e ainda a capacidade do indivíduo em influenciar o comportamento de outras pessoas. Os seguidores aceitam, respeitam e admiram o influenciador. O poder de referência pode ser identificado a partir da admiração e do desejo de ser igual à pessoa de referência (LUNENBURG, 2013).

A convivência em um ambiente colaborativo pode representar um grau diferenciado na percepção dos entrevistados, principalmente quando a comunicação está alinhada e a acultura da organização está voltada para uma relação de hierarquia informal.

O relato do Entrevistado 2 demonstra a relação de poder informal percebido.

Nós vivemos aqui num ambiente bem colaborativo, respeitamos sim a hierarquia, mas todos estão focados na busca do mesmo objetivo, falamos a mesma linha de comunicação. Essa é uma cultura da organização, nosso diretor fica muito próximo da operação e está presente no nosso dia a dia. (E2)

Estas gerações identificam-se com a informalidade, principalmente quando está relacionada à questão da hierarquia. Gostam de ter possibilidades de comunicação, contato e aprendizado com superiores. Falam de igual para igual e expõem suas ideias e seus problemas com o objetivo de uma construção em conjunto.

O Entrevistado 5 defende este conceito:

É um poder totalmente informal, pela possibilidade de abertura de comunicação, temos acesso e contato direto como os superintendentes e diretores, de uma forma muito colaborativa e participativas deles na gestão e no ambiente da unidade. Buscamos construir o resultado de uma forma colaborativa e não pelo poder e hierarquia, onde um manda e os outros obedecem. Sabem sim a estrutura de hierarquia, mas ao mesmo tempo temos respaldo e orientação destes superiores no ambiente do dia a dia.
(E5)

Esses relatos demonstram que as gerações estão conseguindo perceber uma mudança nas relações de trabalho, em que o líder possui uma atuação relevante nessa transformação, está de posse de uma grande oportunidade de construção na relação com as pessoas. Essas percepções vêm ao encontro das expectativas e do conceito de ambiente organizacional desta nova geração, a qual busca um ambiente de cooperação, alinhada ao mesmo objetivo, num mesmo nível de comunicação, e sem hierarquia fechada. Todos inovando e construindo as mudanças.

Por fim, as percepções sobre as relações de poder apresentadas enquadram-se em duas visões bem específicas: nas relações de poder formal e nas relações de poder informal.

Nas relações de poder formal, essa relação acaba sendo interpretada como abuso de poder, centralização de informações, estruturas inflexíveis de comunicação e poder centrado no cargo. Estas barreiras inibem a iniciativa e o desenvolvimento, estão totalmente na contramão das expectativas de relações de trabalho destas gerações. Este perfil de profissional busca um ambiente aberto, participativo, instigador, flexível e sem dificuldades de comunicação hierárquica.

Nas relações de poder informal, o líder possui uma atuação relevante nessa transformação, está de posse de uma grande oportunidade de construção de mudanças na relação com as pessoas.

Torna-se evidente o desafio deste perfil de organização em transformar o grande percentual de percepção do poder formal para uma relação de poder informal. Essa transformação precisa englobar mudanças profundas na organização, a fim de entender, construir e aprender com esses novos profissionais; trata-se de uma ótima oportunidade para iniciar uma mudança, pensando na organização para os próximos anos.

4.5 EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO

A organização é um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento; deste modo as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional está identificado nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). Com as novas exigências do mundo corporativo, as empresas passam a buscar pessoas mais equilibradas, flexíveis e proativas, que saibam adaptar-se às mudanças e aproveitar as oportunidades de negócios. E, de forma perspicaz, esse novo ambiente mutável exige características de gestão e liderança que se constituam como uma verdadeira resposta aos desafios e impasses que se interpõem na jornada do desenvolvimento (STEPANSKI; COSTA, 2012).

Portanto, este estilo de liderança busca o melhor desempenho dos seguidores, porque o líder inspira o desenvolvimento das capacidades, focando a resolução de desafios e a busca constante do sucesso. Identifica-se com identidade coletiva, que promove comportamentos e reações de bem comum. O líder pode cercar-se de recursos, que podem ser materiais ou simbólicos, em um momento imediato ou posterior. Este estilo de liderança tem relação direta com a capacidade de poder do líder (JOGULU; WOOD, 2006). Além disso, a liderança pode ser utilizada como um processo no qual o indivíduo influencia o grupo a fim de conquistar objetivos em comum. Característica do evento que ocorre da relação entre líder e seguidores, o impacto que é causado pelo líder (NORTHOUSE, 2013).

Nesta essência, podemos associar a teoria da liderança autêntica, que é o envolvimento na formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade (GARDNER et al., 2005).

Também poder ser entendida como a capacidade do ser humano na promoção de atitudes positivas, a partir das habilidades psicológicas, que resultam em uma consistência mais efetiva e autorregulação de comportamentos (LUTHANS; AVOLIO 2003).

Partindo deste contexto, identificaram-se as expectativas em relação ao líder na organização. As características esperadas de um líder se revelaram em cinco subcategorias com maior relevância: a) proporcionar autonomia de trabalho; b) proporcionar desenvolvimento; c) ter transparência; d) ser motivador e inspirador; e) ser de fácil acesso. A seguir, iremos descrevê-las em conjunto com os relatos.

4.5.1 Proporcionar autonomia de trabalho

A subcategoria autonomia de trabalho apresenta uma possibilidade de liberdade para executar suas determinadas funções. A forma de cobrança excessiva e muito persistente já não faz parte das expectativas de um profissional da Geração Y e Z. Busca-se uma liderança que compartilhe conhecimento, que seja presente e gere autonomia de trabalho de uma forma leve e tranquila.

A nova força de trabalho possui como expectativa um líder que tenha conhecimento e o compartilhe, que seja presente e disponibilize liberdade para realizar o trabalho. Desta forma, conforme o relato a seguir, cria-se um ambiente leve, tranquilo e responsável.

O Entrevistado 10 define seu conceito:

Uma pessoa com muito conhecimento e que compartilhe o conhecimento e que esteja presente nas necessidades e que, ao mesmo tempo, dê autonomia para realizarmos nosso trabalho de forma leve, tranquila e com responsabilidade. (E10)

A liberdade de trabalho é almejada com responsabilidade, de forma que a figura do gestor esteja presente e execute suas atribuições.

Como define o Entrevistado 11.

Um líder que me dê liberdade sim de trabalhar, mas que ao mesmo tempo me cobre, não de uma forma chata ou demasiada, uma pessoa que esteja presente, muito presente da equipe e que saiba realmente o que esteja acontecendo com o grupo. (E11)

Há um reconhecimento que desperta motivação interna dos colaboradores quando a gestão é conduzida de uma forma presencial, de modo que o líder conhece os processos, auxilia nas demandas, proporciona a liberdade de trabalho e inspira as conquistas. Percebe-se um sentimento de pertencimento de grupo quando o Entrevistado 12 relata sua motivação com os resultados positivos.

É isso. Me sinto mais motivado a ajudar, a compartilhar as reponsabilidades, assim. É importante termos uma pessoa ao nosso lado, que trabalha forte e conhece todas as operações. Isso me motiva, e gosto quando as coisa dão certo. Gosto da sua opinião e essa forma dele de fazer gestão e dar autonomia a gente. (E12)

A expectativa de autonomia de trabalho pode ser associada à confiança do gestor no liderado. A autonomia, a confiança e os incentivos positivos são fatores que impactam positivamente esta nova geração.

Dê espaço para trabalhar, acredite no nosso trabalho, e confiança, a gente necessita de confiança. A gente sabe, mas necessitamos de espaço para realizar, confiança e autonomia para a realização do trabalho. Estas palavras ajudam muito, eu confio em ti, você é uma pessoa muito boa, se necessitar de alguma direção, vou estar aqui. Necessitamos somente de um norte para a realização do trabalho. O líder necessita confiar na pessoa. (E6)

O entrevistado a seguir define essa liberdade de efetuar seu trabalho com um gestor capaz de ser transparente, estar presente no dia a dia, despertar incentivos positivos e dar liberdade para as formas de trabalho.

A capacidade dele em ser transparente, ser parceiro e estar presente no dia a dia. Ele é um cara que tira minhas dúvidas, me deixa trabalhar em paz, sempre me incentiva e me lança para a frente, sempre me deixando voar. (E7)

Há evidências da necessidade dessa geração de ter liberdade para efetuar seus compromissos. A autonomia de trabalho é identificada como uma expectativa em relação ao líder. Esse processo de liberdade vem embasado em outros significados para esta geração, como o reconhecimento, o conhecimento do líder no ambiente, a confiança do gestor com o liderado e os incentivos. Estas expectativas impactam positivamente esta nova geração. Essa forma de percepção das relações de trabalho desperta a reflexão da necessidade de adaptação e constante

aprendizado quando observamos os comportamentos das pessoas, dada a contínua evolução e as grandes transformações no mundo.

4.5.2 Proporcionar desenvolvimento

A segunda subcategoria é a capacidade do líder de proporcionar desenvolvimento ao liderado. As expectativas estão em torno do líder possuir conhecimento e o compartilhar, ser presente no ambiente, além de ser um gestor acessível, que dê formação à equipe.

O relato a seguir reflete o interesse no crescimento profissional, e o líder é a opção chave deste processo. Busca-se auxílio ao desenvolvimento, orientação e motivação.

Conforme a definição do Entrevistado 13.

Que ele nos ajude e nos motive a trabalhar e, ao mesmo tempo, me ajude a crescer dentro da organização. Que seja uma pessoa acessível e presente no ambiente, que me entenda e me oriente nos caminhos e dificuldades, e também que me dê liberdade de arriscar. (E13)

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 10 reforça a necessidade de preparação do líder para atuar. Esse conhecimento deve ser compartilhado, além da constante presença no ambiente de trabalho.

O entrevistado a seguir reforça este conceito.

Uma pessoa com muito conhecimento e que compartilhe o conhecimento e que esteja presente nas necessidades e que, ao mesmo tempo, dê autonomia para realizarmos nosso trabalho de forma leve, tranquila e com responsabilidade. (E10)

As expectativas vão além da ajuda no desenvolvimento, espera-se um líder que tenha cooperação, parceria e capacidade de orientação para conquistar, juntos, os resultados.

Conforme relato do Entrevistado 7.

O líder tem que ter cooperação, parceria, não ser somente um chefe dentro da unidade, mas sim ser uma pessoa com capacidade de ajudar e muito. Uma pessoa que seja capaz de ensinar o caminho para a gente a conseguir entregar os números da organização e não somente um gestor que cobre por resultados. (E7)

A possibilidade do líder ter boa comunicação e empatia, além do interesse pelo trabalho do liderado, assumindo uma postura de orientador num campo além do trabalho e da empresa são aspectos percebidos como motivadores para as Gerações Y e Z.

O Entrevistado 15 argumenta sobre o assunto.

Então quando você tem uma abertura para conseguir falar com ele e ele ser uma pessoa acessível, acho que facilita muito as coisas, e a questão também de ele demonstrar interesse em te ajudar e melhorar nas atividades. Isso também contribui, porque isso te leva a ter vontade de crescimento e ter apoio sempre que precisar e entender melhor sempre que a pessoa é aberta, o líder é aberto e tem um plano de carreira, ele te mostra os pontos que fazer e não fazer, qual a tua função, isso te leva a entender se quer um crescimento ou não. (E15)

O desenvolvimento foi identificado como uma expectativa que possui representatividade. Parte da concepção de conhecer o colaborador, contribuir para a formação como profissional, agindo por meio de perfil de coaching. Segundo os relatos, o líder tem o compromisso de formar seus colaboradores.

Conforme definição do relato a seguir.

O gestor precisa acompanhar a gente e entender nosso perfil de trabalho e contribuir para que eu possa chegar no perfil adequado da empresa, ela necessita ajudar a me formar como profissional, necessitam ter um perfil de coaching, por que eles necessitam formar seus funcionários. Além do planejamento, organizar suas demandas conosco, isso é fundamental [...]. (E5)

Por fim, o objetivo destas gerações é encontrar um líder no ambiente de trabalho que tenha conhecimento e o compartilhe, esteja presente no ambiente, seja uma pessoa acessível e auxilie na formação da equipe por meio de perfil de *coaching*. Esperam também que o líder tenha cooperação, parceria e capacidade para conquistar excelentes resultados. A figura idealizada por estas gerações é de um gestor que ajude na sua formação, com o intuito de galgar ascensão profissional. Há uma expectativa grande em relação ao líder como suporte para todas as necessidades dos liderados. Porém, devemos observar sobre outra lente e pensar em nível organizacional: Como eu preparo um gestor para estar próximo destas expectativas? A visão do liderado poderia ser outra, de protagonista, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento.

4.5.3 Ter transparência

A terceira subcategoria, ter transparência, define-se como uma postura de maturidade, com um gestor claro e objetivo, que compartilhe as situações ao mesmo tempo que incentiva a superação e busca aflorar motivação no grupo de trabalho.

A transparência é identificada como uma premissa relevante nesta geração de trabalho. O ato de ser transparente ajuda a compreender os objetivos traçados e representa credibilidade. Reflete positivamente, do ponto de vista do liderado, o qual busca seguir o modelo. Esse comportamento do líder é um exemplo de formação.

Conforme relato do Entrevistado 14.

Ela é clara, não nos esconde nada, sempre clara e objetiva com a gente. Sabemos o que devemos buscar e o que temos atingir, sempre os números fidedignos. Esse é o lado bom dela e eu tento seguir. (E14)

Nesse mesmo sentido, destaca-se a transparência aliada à motivação e à flexibilidade. Estes aspectos positivos auxiliam na motivação e, conseqüentemente, no aumento da produtividade.

Conforme o relato do Entrevistado 17:

Um líder deve ser flexível às ideias de seus liderados, bem como transparente e motivador, pois consegue efeitos positivos no ambiente de trabalho, gerando confiança e aumento de produtividade. (E17)

O liderado que executa suas funções com um grau de esforço extra, dada a representatividade do líder no ambiente de trabalho, reflete a capacidade ímpar do gestor de estar presente, ser confiante e transparente, e conseguir construir a credibilidade na sua posição.

O relato do Entrevistado 6 define claramente esta percepção.

Do meu líder hoje a transparência, uma pessoa brincalhona, que dá confiança para o trabalho dos funcionários, se necessitar podemos contar com ele para tudo. Nós trabalhamos muito por ele. (E6)

Os feedbacks foram listados nas observações com o objetivo de orientação e desenvolvimento profissional. Há uma necessidade de reservar um tempo para

investir nesse profissional como pessoa. Esse processo, aliado ao desafio individual de superação, possui representatividade motivacional.

Conforme argumenta o Entrevistado 8:

A capacidade de ser sincero nos feedbacks, a frequência de conversas, a forma como se passa isso através da calma, de um incentivo, criando uma situação de desafio interno, isso ajuda e muito no meu desempenho. Quando me dão tranquilidade e ao mesmo tempo me desafiam, isso me impulsiona. (E8)

Por fim, a postura do líder de ser transparente traz consigo um conjunto de outras variáveis, as quais são apontadas pelos entrevistados como expectativas positivas sob a figura do gestor no ambiente da empresa. O ato de ser transparente ajuda a compreender os objetivos traçados e representa credibilidade. Esse processo aliado à motivação e à flexibilidade auxiliam no aumento da produtividade. Os colaboradores reconhecem a necessidade de reservar um tempo para investir na formação profissional, como pessoa, com *feedbacks* de orientação por parte do líder. Essas características configuram um grau de esforço extra pelo liderado.

4.5.4 Ser motivador e inspirador

A quarta subcategoria, ser motivador e inspirador, pode ser entendida como uma representação de um ambiente leve, criativo, dinâmico e feliz, onde o líder possui a capacidade de gerar influência com presença atuante, com demonstração de interesse pelo liderado, comunicando-se em mesma sintonia, e conhecedor de suas atribuições.

O desenvolvimento de um ambiente dinâmico e feliz confirma a expectativa de um líder ideal na organização. Esse ambiente associado à liberdade de trabalho, com desafios ao desenvolvimento, desperta consciência e apreço por este perfil de gestor.

O relato do Entrevistado 1 reforça este conceito.

Onde essa pessoa possa me deixar trabalhar, me orientando quando tiver dúvidas e, ao mesmo tempo, desafiando a buscar nossos resultados. Espero que seja uma pessoa que possa ajudar a desenvolver-me para a vida, que me ajude a crescer num ambiente leve, criativo, dinâmico e feliz. (E1)

Há reconhecimento de que o comportamento do liderado é influenciado diretamente pela capacidade do líder em motivar e engajar a equipe. Essa influência auxilia na mudança de comportamento e na eficiência de resultado, conforme a definição do entrevistado a seguir.

Principalmente a motivação dele, isso passa diretamente e influencia no meu dia a dia. Motivando e engajando, isso ajuda a mudar o meu comportamento e, conseqüentemente, influencia na minha performance, no interesse, motivação de estar muito próximo da equipe, estar falando em sintonia com o grupo e com as demais pessoas. (E10)

O ato de motivar representa uma contribuição positiva para o desenvolvimento do liderado. Esse ato também é base para construção e consolidação de bons resultados da equipe.

Como ilustra a fala do Entrevistado 17:

A motivação é o principal comportamento, pois sem ela não há bons resultados e parceria entre o líder e o liderado, ela gera confiança e contribui tanto para o desenvolvimento pessoal como para o profissional. (E17)

Há um sentimento de satisfação quando o líder possui a capacidade de desafiar o desenvolvimento e a superação usando uma energia canalizada para o bem.

Conforme relato do Entrevistado 2:

Gosto quando me instigam e incomodam com a situação, porém que não me desmotive, mas sim que me incentive a tomar uma ação para melhorar. São indagações muito construtivas que vão me ajudar a ser mais eficiente. A forma como se chega no falar com as pessoas pode fazer toda a diferença, passando uma energia boa. (E2)

A presença e a proximidade da equipe, incentivando e despertando o desenvolvimento, traz uma inspiração de superação coletiva. Os relatos ressaltam a necessidade do líder ser feliz com o trabalho que faz, conseguindo transmitir boas energias. As conversas profissionais devem ser abertas e desenvolvidoras, despertando para novos horizontes. Esses são comportamentos do líder que despertam motivação na equipe de trabalho.

Por fim, motivação e inspiração podem ser entendidos como representação de um ambiente dinâmico e feliz. Esse ambiente associado à liberdade de trabalho,

com desafios ao desenvolvimento, desperta consciência e apreço por este perfil de gestor. O comportamento do liderado é influenciado diretamente pela capacidade do líder em motivar e engajar a equipe de trabalho. Essa influência auxilia na mudança de comportamento e na eficiência de resultados. A motivação representa uma contribuição positiva para o desenvolvimento pessoal e profissional e também é entendida como a base para ascensão profissional. Na figura de um gestor contemporâneo, o ato de motivar é extremamente básico considerando-se o conjunto de características das quais necessita. Cabe às organizações escolherem pessoas com esse perfil, disponibilizar conhecimento e aplicar estas habilidades.

4.5.5 Ser de fácil acesso e próximo

A quinta subcategoria, ser de fácil acesso e próximo, reflete a necessidade de um gestor de comunicação acessível, com presença no ambiente, influenciando o desenvolvimento e adotando uma postura aberta e confiável, que demonstre interesse pelo trabalho dos liderados.

Há uma expectativa bem definida de que o líder deva hoje ser acessível e presente no ambiente de trabalho. Se faz necessária também a capacidade de orientar, com certo grau de liberdade, de modo que os liderados possam testar as possibilidades de evolução.

O relato a seguir ilustra essa observação.

Que seja uma pessoa acessível e presente no ambiente, que me entenda e me oriente nos caminhos e dificuldades, e também que me de liberdade de arriscar. (E13)

Mantendo a mesma linha de raciocínio, o entrevistado a seguir destaca a necessidade da sintonia de comunicação. Relevante para as relações, a sintonia não harmônica pode ser um fonte inibidora na comunicação como os superiores.

O Entrevistado 10 traz esse conceito em seu relato.

O interesse, motivação estar muito próximo da equipe. Estar falando em sintonia com o grupo e com as demais pessoas. Não ter medo de falar com o líder. (E10)

A habilidade do líder de ser ouvinte está representada na necessidade do gestor de ser aberto e acessível, de forma que o liderado consegue comunicar-se de forma direta. A demonstração de interesse nas questões individuais do liderado colaboram para facilitar o acesso e a aproximação.

Conforme demonstra o Entrevistado 15:

O contato que você tem com o líder, o contato direto, uma pessoa aberta, além de ser uma pessoa que tenha confiança. Quando você se sente à vontade para falar. Quando você tem abertura para conseguir falar com ele e ele ser uma pessoa acessível, acho que facilita muito as coisas, e a questão também que ele demonstrar interesse em te ajudar e melhorar nas atividades. (E15)

A acessibilidade e proximidade representam segurança, o que auxilia no desenvolvimento e na formação como profissional.

Conforme relato do Entrevistado 13:

Bem acessível. A gente pode sempre contar com ele. Perguntar várias vezes. Mas como ele é uma pessoa bem acessível, isso facilita bastante nossa aprendizagem. (E13)

A proximidade e o fácil acesso ao líder transforma e motiva a equipe a ter superação e entregar resultados adicionais; isso ocorre pelo comportamento do líder em atender às expectativas do liderados.

O relato do Entrevistado 18 define esta percepção.

Estar presente na equipe, ajudar e pegar junto, sabe resolvendo, buscando, vendendo, atendendo clientes. Isso ajuda a motivar a equipe, e as pessoas trabalham não só pela empresa, mas também pelo líder, quando ele assume esta postura. (E18)

Portanto, essa postura do líder em ser acessível e estar próximo faz parte das expectativas no ambiente de trabalho. Se faz necessária a capacidade de orientar dispondo da liberdade, de modo que os liderados possam testar as possibilidades de evolução. Os relatos destacam que a sintonia de comunicação é relevante para as relações. A sintonia não harmônica representa um fonte inibidora na comunicação. Além disso, ressaltam a habilidade do líder de ser ouvinte, tendo comportamento aberto e acessível, no qual o liderado consegue comunicar-se de forma harmônica. O interesse nas questões individuais do liderado facilitam o

acesso e a aproximação. As novas gerações percebem o fácil acesso e a proximidade como oportunidade de desenvolvimento.

Considerando as contribuições finais desta categoria, foi possível identificar as expectativas em relação ao líder no ambiente organizacional. A geração atual apresenta a necessidade de ter liberdade para efetuar seus compromissos. Esse processo de liberdade vem embasado em significados, como o reconhecimento, o conhecimento do líder no ambiente, a confiança e os incentivos do gestor com o liderado.

O objetivo desta geração é encontrar um líder que possua conhecimento e o compartilhe, esteja presente no ambiente, seja uma pessoa acessível e auxilie na formação da equipe por meio de perfil de *coaching*. O ato de ser transparente ajuda a compreender os objetivos traçados e representa credibilidade. Esse processo, aliado à motivação e à flexibilidade, auxilia no aumento da produtividade. O comportamento do liderado é influenciado diretamente pela capacidade do líder de motivar e engajar a equipe de trabalho.

Destaca-se ainda a sintonia de comunicação como relevante para as relações. A sintonia não harmônica inibe a comunicação. Também foi ressaltada a importância da habilidade do líder em ser ouvinte, representada pelo comportamento do gestor em ser aberto e dinâmico, de modo que o liderado consiga comunicar-se de forma acessível.

4.6 DIFICULDADES PERCEBIDAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Compreender as diferenças dentro das organizações torna-se um indicador estratégico para superação dos conflitos entre gerações (SROUR, 2012). Considerando-se a organização um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento, as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008). Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional reside nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). A constatação da falta de habilidade dos gestores em relacionar as diferenças de gerações entre os colaboradores pode ocasionar menor eficiência organizacional. Uma alternativa para amenizar isso seria a possibilidade de análise do que gera satisfação,

automotivação e desempenho no ambiente de trabalho. Colaboradores satisfeitos e com autoestima elevada podem proporcionar maior produtividade e engajamento à cultura organizacional (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Estas transformações geracionais passam a demandar estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001).

Partindo deste contexto, a pesquisa buscou identificar percepções dos entrevistados sobre as dificuldades percebidas nas relações de trabalho. Com os relatos, foi possível identificar três subcategorias que contemplam as dificuldades percebidas: a) muitas segmentações de áreas; b) diferenças comportamentais das gerações; c) falta de investimento organizacional nas relações. A seguir, analisaremos cada subcategoria.

4.6.1 Muitas segmentações de áreas

A subcategoria muitas segmentações de áreas está associada a uma percepção negativa, de forma que se relaciona ao compromisso individual de resultado de acordo com a sua área de atuação. Isso gera o conflito de interesses entre áreas e, conseqüentemente, entre colaboradores.

O modo de eficiência individual, adotado pelo perfil das empresas pesquisadas, traz consigo um reflexo de atrito nas relações dos colaboradores. Dadas as inúmeras segmentações e o controle individual de produção, os colaboradores são direcionados a buscarem seus compromissos individuais. Esses compromissos individuais nem sempre estão alinhados a desafios e serviços no patamar da unidade.

O Entrevistado1 demonstra essa relação no seu relato:

[...] vejo que uma das principais dificuldades na relação de trabalho é a divisão das áreas comercial e operacional. A agência deve ser vista como uma só, pois afinal de contas o resultado também é apenas um. Isso causa muitas vezes a desunião entre os colegas. A nossa organização já devia ter mudado isso, mas como o foco é muito no resultado, acabam deixando isso para segundo plano. (E1)

As segmentações bem definidas em uma organização refletem um comportamento limitado a processos e informações, dado o ambiente de atuação. Cada segmentação e setor, com suas respectivas lideranças. Isso torna o líder um especialista, porém com dificuldade de conhecimento e interpretação de outras áreas, deixando a desejar na ampliação de visão dos colaboradores.

O Entrevistado 10 define o seu conceito:

Muitas segmentações dentro da empresa, muitos líderes para muitos setores, isso influencia no comportamento e na gestão de pessoas. Acabamos ficando com o nosso líder, limitados a um grau de informação, não tendo a capacidade de e nem informação, para a análise num ambiente mais macro. Isso é dificuldade porque nem sempre o líder tem maturidade para ampliar nossos horizontes, além não saber interpretar os dados e informações de outros setores. Muitos líderes, na estrutura. (E10)

A perda da autonomia de decisão, aliada a um conjunto de processos sistêmicos e burocráticos, é reflexo de uma organização estruturada por meio de segmentações. A falta de participação nas decisões reflete negativamente na percepção dos colaboradores.

No relato a seguir, o Entrevistado 4 define sua posição.

Muito centrada em processos burocráticos e sistêmicos, além da total perda de autonomia. Sei que é muito grande, mas muito baseada no fluxo dos processos sistêmicos. Não temos autonomia alguma de decisão, barramos na possibilidade sistêmica, onde habilita ou não a realização. [...] Não temos autonomia, não participamos da decisão e nem temos a possibilidade de opinar. Isso impacta porque a empresa não lhe dá autonomia alguma. (E4)

A integração das pessoas de áreas diferentes é dificultada pelo modelo de segmentação de áreas. Essa dificuldade parte do conflito de interesses, evoluindo ao conflito no ambiente de trabalho. Essas relações turbulentas são percebidas como detratores na relação de trabalho. Conforme demonstra o Entrevistado 15 na sua explanação.

[...] dificulta, mas essa divisão de setores assim, se fosse uma coisa mais unificada no sentido de metas, dificulta a integração entre as pessoas. Porque como é dividido, um sempre puxa mais para o seu lado, isso gera conflito de interesses, ou um conflito no ambiente de trabalho, isso é ruim. Gostaria que fossem os desafios unidos, creio que assim todos trabalhariam no mesmo foco. (E15)

Portanto, as segmentações de áreas estão direcionadas ou em construção para um modelo de eficiência individual. Esses compromissos de entrega individual nem sempre estão alinhados aos desafios e serviços com a unidade. Refletem um comportamento limitado aos processos e informações, dado o ambiente de atuação. Há perda da autonomia de decisão aliada a excessivos processos sistêmicos. A integração das pessoas não é favorecida neste modelo. Essa dificuldade parte do conflito de interesses, evoluindo ao conflito no ambiente de trabalho. Essas relações turbulentas são percebidas como detratores na relação de trabalho. Um ponto de atenção às organizações são relações comportamentais, devido a esse modelo. Quando há relações de atrito e barreiras de relacionamento, nem um modelo de eficiência consegue superar o desinteresse pessoal. Cabe uma mudança direcionada na integração das equipes, tornando um ambiente único, favorecendo o trabalho e a evolução conjunta.

4.6.2 Diferenças comportamentais das gerações

A subcategoria diferenças comportamentais das gerações está estruturada nas desigualdades que englobam: percepções de visão, dificuldade de gerar parcerias no ambiente de trabalho, preconceito com inovação, além da resistência às mudanças.

A dificuldade de criar laços de trabalho gera impacto no relacionamento do ambiente organizacional. Em razão das diferenças geracionais, esse impacto pode ser potencializado. Tais diferenças são identificadas em adaptação, resistência a mudanças e preconceito.

O Entrevistado 3 contempla a definição.

Os funcionários mais antigos têm uma visão bem diferente da nossa, isso impacta muito desde o relacionamento básico, que é criar os laços de trabalho, eles têm muito preconceito com as novas formas de fazer as coisas [...] Tem uma adaptação difícil com as mudanças do mundo. Não gostam de coisas novas, de mudanças no ambiente, têm muita dificuldade de aceitar estas mudanças. São muito, muito mais resistentes. (E3)

Algumas desigualdades bem específicas; difícil adaptação, não há apreço por novidades, e existe resistência. Por outro lado, há interesse nas mudanças,

apreço pela inovação, entre outras. Estes comportamentos configuram as diferenças.

Conforme relato do Entrevistado 11:

[...] tem uma adaptação difícil com as mudanças do mundo. Não gostam de coisas novas, de mudanças no ambiente, têm muita dificuldade de aceitar estas mudanças. São muito, muito mais resistentes. A Geração Y é muito mais ativa, quer mudar tudo, tem novas ideias, gosta de inovar. Então a forma de relação entre as gerações é o maior impacto que temos hoje, uns muitos aptos, outros muito resistentes a mudanças. (E11)

Segundo a própria visão das Gerações Y e Z, suas características estão voltadas a inovação, tecnologia, criação e adaptação. Como as outras gerações não possuem estas características, muito transparentes, ocorre um impacto de percepção entre os profissionais. As Gerações Y e Z julgam as gerações mais antigas referindo acomodação e dificuldade de ritmo.

Conforme o Entrevistado 14 aponta:

O pessoal mais antigo é mais acomodado. Nós temos pessoas antigas, com menos responsabilidades, porém a gente tenta em conjunto trocar informações. A nossa geração é mais ágil, um pouco mais 'pra ontem', acredito que essas pessoas mais velhas são mais devagar, quando temos um problema, vão em conjunto, ou a gente resolve por si. (E14)

As evidências das diferenças comportamentais refletem o contexto histórico, o conceito de vida e educação. Essa visão de falta de ritmo das gerações mais antigas e a impulsividade das novas gerações são apontadas como comportamentos que necessitam ser trabalhados a fim de melhorar e construir relações enriquecedoras.

Conforme define o Entrevistado 8:

As pessoas mais novas são muito ativas, expõem opinião demais, e sem nexos em algumas situações, meio descontroladas às vezes e muito impulsivas. Isso gera atrito no trabalho, as pessoas mais velhas não gostam desse comportamento, por serem mais lentas, não gostam do jovem impulsivo. Nós somos muito revoltados, única forma de mudar é a educação e experiência. Uma forma de comportamento. (E8)

As dificuldades da liderança em administrar essas diferenças salientam a necessidade da organização em entender melhor os funcionários, proporcionando ações de aprendizado e melhoria na integração entre organização, líder e liderados.

Como ilustra a fala do Entrevistado17.

Principal dificuldade é o estilo de liderança entre algumas gerações de líderes, bem como a visão que a organização tem do funcionário. Pois entender as expectativas e necessidades dos que estão na linha de frente auxilia na integração entre líder, organização e liderado, integrando assim todo o time e gerando melhores resultados. (E17)

Por fim, essas diferenças comportamentais percebidas estão relacionadas à dificuldade de criar laços de trabalho, o que gera impacto no relacionamento e no ambiente organizacional. Devido às diferenças geracionais, esse impacto pode ser potencializado. São pontadas algumas desigualdades bem específicas. As Gerações Y e Z julgam outras gerações mais antigas considerando-as acomodadas e com dificuldade de ritmo. Podemos olhar de outro ângulo esse conceito, as gerações mais antigas podem sim contribuir com experiência, conhecimento tácito e maturidade. O importante é administrar estas diferenças e gerar desenvolvimento para ambas as gerações. Há a necessidade da organização investir e entender melhor esta relação, com o objetivo de desenvolver ações institucionais de aprendizado e melhorias.

4.6.3 Falta de investimento organizacional nas relações

A terceira subcategoria, falta investimento organizacional nas relações, indica que as organizações transferem o compromisso das relações de trabalho ao gestor, não incentivando práticas de melhorias, e os treinamentos são considerados fracos e ineficientes. A visão está muito voltada à entrega de resultado, tendo como foco a produção individual.

As relações de trabalho não são percebidas como prioridades nas organizações dos entrevistados, considerando o direcionamento focado em resultado aliado à busca de altos índices de *performance* individual. A cultura organizacional está planejada para gerar receita. Apresentadas estas características, os colaboradores não percebem investimentos nas relações.

Conforme destaca o Entrevistado13:

Não vejo investimento nisso. Eu acredito que o banco está mais preocupado em ter lucro. O objetivo maior é o lucro. Se der pra ter lucro com boas

relações, tudo bem. As relações não são uma grande preocupação do banco. O foco maior é o resultado. (E13)

Há um processo de transferência de compromisso ao gestor, o qual responde dentro de suas capacidades e conhecimentos. Os relatos enfatizam que o suporte de formação disponibilizado pelas organizações é considerado ineficiente.

Conforme relata o Entrevistado 1:

Não consigo identificar investimento. Na questão comportamental, não identifico nada que trabalhe a relação das pessoas. [...] O gestor é sempre responsável pelo resultado, cobram do gestor, sendo ele responsável pela resolução. Mas como será feito, de que forma isso acontece é responsabilidade do gestor. Os cursos de formação interna – intranet são muito fracos. (E1)

A relação de trabalho é percebida totalmente enfraquecida nesse ambiente, quando o entrevistado relata que o colaborador necessita ser eficiente, mesmo vivenciando um cenário de insatisfação e infelicidade. Quando há o retorno atendendo às expectativas da organização, está tudo bem, no conceito organizacional.

Conforme relato do Entrevistado 18.

Não tem aplicabilidade, a empresa está preocupada com as metas e não com a nossa relação sabe, aqui você precisa ser eficiente. Se você se dá bem, se está só pelo dinheiro, se está infeliz, mas se você fecha bem as metas, está tudo bem. (E18)

A falta de investimento também é identificada quando a organização não gera oportunidades de comunicação com os colaboradores. Essa falta de comunicação pode ser potencializada com o excesso de trabalho, com a falta de cultura de ouvir e o não incentivo à colaboração.

Conforme relato do Entrevistado 16:

Mas aqui é um empresa que a gente opina pouco, não dá tempo, muito corrido e as ideias nem sempre são ouvidas, sabe você tem que fazer, fazer muito. (E16)

Quando comparam o mercado de trabalho, que opera diferentemente nas relações, reafirmam a falta de investimentos, definindo uma inércia organizacional no tratar das relações.

Conforme definição do Entrevistado 3.

Realmente não, algumas empresas que já trabalhei fazem algo, mas a minha atualmente não. Não fazem nada para mudar, o olhar das pessoas, mudar a forma de integrar e criar uma consciência em conjunto. (E3)

Há reconhecimento de investimento forte das organizações em tecnologias, processos, ferramentas e formação do perfil técnico do profissional. O mesmo não acontece na questão comportamental, exceto algumas contribuições pontuais, dado o interesse e iniciativa dos líderes, mesmo assim sendo muito distante de um trabalho desenvolvido para mudança de perfil institucional.

Neste sentido, o Entrevistado 4 afirma:

Não consigo identificar investimento. Investimentos fortes em tecnologias, que melhoram nossa eficiência no dia a dia. Mas na questão comportamental, de trabalhar a relação das pessoas, não vejo isso. Alguns trabalhos pontuais, mais por iniciativa de alguns líderes, de formação, comportamento e atuação, mas a grau de instituição, nada no nível de capacitar as pessoas, melhorar o ambiente da organização, nada. (E4)

Ou seja, ocorre um impacto negativo no ambiente, visto que as relações de trabalho não são percebidas como prioridades. A prioridade está no resultado aliado a altos índices de performance individual. Há um processo de transferência de compromisso ao gestor, o qual responde dentro de sua capacidade e seu conhecimento. Os relatos enfatizam que a formação disponibilizada pelas organizações é considerada ineficiente. Há investimento forte em tecnologias, processos, ferramentas e formação do perfil técnico do profissional, mas o mesmo não acontece na questão comportamental.

Considerando as contribuições finas desta categoria, fica evidente nos relatos apontados as dificuldades percebidas nas relações de trabalho, as quais são evidenciadas pelas segmentações de áreas, que estão direcionadas a um modelo de eficiência individual. Esses compromissos de entrega individual nem sempre estão alinhados aos desafios e serviços com a unidade. A integração das pessoas não é favorecida neste modelo de trabalho. Há dificuldade de criar laços de trabalho. Aliando isso às diferenças geracionais, esse impacto pode ser potencializado. Há dificuldades das lideranças em administrar essas diferenças, além da organização entender melhor estas relações. As relações de trabalho não são percebidas como prioridades, a prioridade está no resultado. Fica a cargo do gestor a

responsabilidade de lidar com as desigualdades, o qual responde dentro de sua capacidade e seu conhecimento. A formação disponibilizada pelas organizações é considerada ineficiente. Há investimento forte em tecnologias, processos, ferramentas e formação do perfil técnico do profissional, mas o mesmo não acontece nas questões comportamentais. Ponto importante de atenção para as organizações é investir e entender melhor esta relação, com o objetivo de desenvolver ações institucionais de aprendizado e melhorias nas relações comportamentais, favorecendo o convívio, melhorando o clima e, conseqüentemente, a motivação, gerando maior engajamento e produção.

5 ANÁLISE TRANSVERSAL DOS DADOS

Neste item, as informações são sintetizadas e analisadas sob a perspectiva de interdependência dos achados entre as categorias, complementando os resultados já realizados. Para facilitar a compreensão e ilustração, apontou-se a frequências de evidência dos excertos, indicadas nas matrizes do NVivo 10[®], conforme ilustrados no Quadro 10:

Quadro 10 – Frequências por categorias e subcategorias.

Unidade de análise - Categoria	Frequência
1. Ações organizacionais para melhorar as relações de trabalho	
1 Formação de equipes mistas	6
2 Oportunidades iguais a todos	4
3 Não identifico ações	10
2. Aspectos geracionais que interferem no ambiente de trabalho	
1 Postura comportamental	12
2 Conflitos de interesse	8
3 Falta de adaptabilidade	6
3. Comportamentos do líder que influenciam e ajudam no desenv. do liderado	
1 Ser motivado e motivar	8
2 Liderar pelo exemplo	7
3 Ter comportamento empático	12
4 Ter conhecimento	16
5 Ter confiança e ser confiável	9
4. Percepções acerca das relações de poder	
1 Processo formal	14
2 Processo informal	6
5. Expectativas em relação ao líder na organização	
1 Proporcionar autonomia de trabalho	10
2 Proporcionar desenvolvimento	13
3 Ter transparência	11
4 Ser motivador e inspirador	17
5 Ser de fácil acesso e próximo	19
6. Dificuldades percebidas nas relações de trabalho	
1 Muitas segmentações de áreas	9
2 Diferenças comportamentais das gerações	11
3 Falta de investimento organizacional nas relações	13

Fonte: elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo R10[®](2018).

Na análise dos principais componentes de cada unidade, foram inter-relacionados as subcategorias com os seus elementos (principais achados), buscando similaridade e frequência de respostas, identificando, assim os principais pontos em comum. Fica evidenciando, desta forma, os achados e suas principais contribuições nas relações da pesquisa, o que pode contribuir para a compreensão do todos, destacando as relações entre os resultados. Para facilitar a compreensão e ilustração, utilizou-se o Quadro 11, onde estão descritas as relações das subcategorias utilizadas para análise de relação e síntese de conteúdo.

Quadro 11 – Análise de relação nas subcategorias.

Subcategorias	Frequências	Subcategorias	Frequências
Fácil acesso e próximo	19	Ter comportamento empático	12
Motivador e inspirador	17	Ser motivado e motivar	8
Ter conhecimento	16	Proporcione desenvolvimento	13
Processo formal	14	Muitas segmentações de áreas	9
Falta de investimento organizacional nas relações	13	Não identifico ações	10
Postura comportamental	12	Diferenças comportamentais das gerações	11
Transparente	11	Ter confiança e ser confiável	9
Proporcione autonomia de trabalho	10	Processo informal	6

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A seguir, serão apresentados os principais componentes inter-relacionados, identificando-se os principais pontos:

a) Quando analisamos a acessibilidade e empatia, podemos identificar as riquezas de detalhes apresentados, os quais podem ser observados sob a ótica das expectativas sobre o líder e os comportamentos das lideranças que influenciam. Identifica-se a representatividade ideal pelas seguintes habilidades: 1) ser ouvinte, representado pelo comportamento do gestor aberto e acessível, no qual o liderado comunica-se de forma harmônica e sem barreiras; 2) ter interesse nas questões individuais do liderado, o que facilita o acesso e a aproximação; 3) habilidade de orientação, disponibilizando liberdade para efetuar o trabalho, essa forma de aproximação facilita a transferência de conhecimento; 4) ser capaz de visualizar e entender o cenário do colaborador, ajudando a planejar e contratar desafios em cenários diversificados. Esse conjunto de características representa um reflexo positivo no ambiente e define que, de posse destas habilidades, o líder torna-se mais sensível às necessidades do grupo além de ter uma representatividade

esperada, com capacidades plenas de influenciar as gerações, nas habilidades de empatia e fácil acesso.

b) Na motivação e inspiração, é possível destacar que a motivação é inspirada pelo líder que possui a capacidade de presença, que trabalha feliz, que é dinâmico e busca a superação e a formação dos seu colaboradores. A capacidade de olhar individualmente os colaboradores é reconhecida como um estímulo de motivação. Portanto há necessidade das organizações melhorarem a qualidade de seus líderes por meio de conhecimento e habilidades, e disponibilizar tempo para formação das pessoas individualmente. O perfil de *coaching* é reconhecido como uma necessidade neste cenário. Com as evoluções no mundo do trabalho, não podemos mais ter líderes somente voltados à eficiência técnica, necessitamos de orientadores e desenvolvedores de pessoas abertos à troca de conhecimentos e com capacidade de construção conjunta de resultados.

c) Quando observamos o conhecimento e desenvolvimento, podemos identificar a representatividade destas habilidades na posição do gestor. O conhecimento técnico é destacado como fundamental, sendo capaz de influenciar o desenvolvimento do grupo. Também pode ser identificado pela capacidade do líder em transferir o conteúdo, aliado a um planejamento claro e bem definido. A comunicação é destacada como relevante na formação e na busca dos desafios. O objetivo é encontrar um líder que tenha conhecimento e o compartilhe, esteja presente no ambiente, seja uma pessoa acessível e auxilie na formação da equipe.

Há uma grande expectativa em relação ao líder como suporte e formação para todas as necessidades dos liderados. Porém, devemos observar sob outra ótica e pensar em nível organizacional: Como preparar os gestores para estar próximo destas expectativas? As organizações podem desenvolver processos alinhados as seguintes possibilidades: 1) Investimento e treinamento até formar e desenvolver estas habilidades nos níveis gerenciais; isso representa custo e tempo. Dentro desta possibilidade, temos as diferenças de gerações que podem representar impacto nos comportamentos devido às suas vivências geracionais, proporcionando um investimento maior na formação. 2) Outra possibilidade é identificar talentos das Gerações Y e Z, investir em conhecimento técnico e promover o desenvolvimento. É possível ter uma relação mais harmônica, fato das características geracionais. 3) Há a necessidade de amadurecimento profissional destas gerações dado o fato de que ainda não possuem a visão de protagonistas de sua carreira profissional.

d) A percepção de um poder formal das organizações, esta sendo interpretada com o abuso do poder, centralização de informações, estruturas inflexíveis de comunicação e poder centrado no cargo. Tais pontos são identificados como barreiras nas relações comportamentais, que inibem a iniciativa e o desenvolvimento dos colaboradores.

Aliado a esse conceito, podemos relacionar o modelo estruturado de segmentação, utilizado por este perfil de empresas. O modelo de segmentação está direcionado para uma eficiência individual, onde reflete um comportamento limitado, perde-se autonomia de decisão e está aliado a excessivos processos sistêmicos. A integração das pessoas não é favorecida neste modelo. Essas relações turbulentas são percebidas como detratores no ambiente organizacional. Considerando-se o exercício de um poder formal associado a segmentações estruturadas temos modelos de organizações totalmente incompatíveis com as expectativas das novas gerações de trabalho.

Um ponto que deve receber a atenção das organizações são essas relações comportamentais. Quando há relações de atrito e barreiras de relacionamento, o grupo tende a sentir-se desmotivado. Nestas situações, não há modelo de eficiência que supere o desinteresse pessoal. Cabe uma mudança urgente na cultura do poder aliada a novos modelos de trabalho, de modo que a segmentação seja flexível à integração das equipes e dos resultados, tornando um ambiente único, favorecendo a construção conjunta.

e) Na falta de investimento nas relações de trabalho, podemos identificar pontos importantíssimos para reflexão e amadurecimento nas relações comportamentais. A prioridade destas organizações está no contexto do resultado, com altos índices de *performance* individual. Há investimento forte em tecnologias, processos, ferramentas e formação do perfil técnico do profissional, mas o mesmo não acontece na questão comportamental. Identifica-se uma transferência de compromisso ao gestor, o qual responde dentro de sua capacidade e seu conhecimento, nas tratativas de impacto nas relações. Os relatos enfatizam, ainda, que a formação disponibilizada é considerada ineficiente.

A percepção de inércia organizacional com as relações de trabalho pode ser identificada como uma vulnerabilidade, para a qual as empresas devem olhar com mais atenção. Não podemos pensar em organizações sem pensar em pessoas e suas relações. Por esse motivo, deve-se investir no desenvolvimento e nas relações

das pessoas, visando à manutenção e à evolução de bons profissionais, além da formação de futuros líderes. Trata-se de uma ótima oportunidade para as organizações aprenderem com as relações de trabalho, identificando os pontos de ajuste, propondo melhorias e aplicações, transformando em eficiência. Isso representa uma capacidade de construção de conhecimento por meio de um processo conjunto, numa relação benéfica a todos.

f) Nas questões comportamentais, as gerações mais antigas foram identificadas pelos entrevistados, como tendo dificuldade na resolução de novos processos. Foram apontadas características de acomodação e medo de mudanças, sendo essas pessoas mais passivas em relação às imposições. Há a necessidade também de olharmos por outro ângulo, onde as gerações mais antigas podem contribuir com experiência, conhecimento tácito e maturidade, além de apresentarem outras características positivas que a experiência de vida traz.

As pessoas que estão chegando ao mercado de trabalho possuem uma concepção a respeito de sua geração, considerando-se pessoas abertas e dinâmicas, voltadas à tecnologia e à criação; além de serem de fácil adaptação, são muito colaborativas. Vale ressaltar a necessidade de amadurecimento profissional, são pessoas que pensam muito na sua concepção individual, e a impulsividade é muito presente.

Essas diferenças comportamentais estão relacionadas com a dificuldade de criar laços de trabalho, o que impacta no relacionamento e no ambiente organizacional. Há a necessidade das organizações olharem com mais atenção e aprenderem com essas mudanças de perfil, identificando e trabalhando as diferenças, dado o fato que o mundo organizacional está caminhando para relações com inovação, adaptação e conciliação.

g) A relação de transparência e de confiabilidade ajuda na compreensão dos objetivos traçados e representa credibilidade. Os entrevistados ressaltam a necessidade de reservar um tempo para investir na formação profissional, como pessoa, com *feedbacks* de orientação. Essas características configuram um reconhecimento de esforço extra, pelas lideranças. As relações devem ser acompanhadas de liberdade de opinião, participação dos liderados nas decisões do grupo. Tais habilidades auxiliam no aumento da produtividade.

Cabe a reflexão dos gestores sobre suas práticas de atuação e sobre o quanto suas equipes hoje os identificam como confiáveis. Isso é relevante dada a

concepção sobre confiança identificada e a possibilidade de maior engajamento pelos entrevistados em todas relações de trabalho.

Os liderados afirmam que a autonomia de trabalho é identificada como uma expectativa em relação ao líder. Esse processo de liberdade vem embasado em outros significados para esta geração, como o reconhecimento, o conhecimento do líder no ambiente, a confiança do gestor com o liderado.

h) Aliado a este contexto, temos a aplicabilidade do poder informal, no qual a figura do gestor possui uma atuação relevante nessa transformação, de posse de uma oportunidade de construção na relação com as pessoas. Essas percepções vêm ao encontro das expectativas e do conceito de ambiente organizacional, de cooperação, alinhado ao mesmo objetivo, num mesmo nível de comunicação, sem hierarquia fechada, todos inovando e construindo as mudanças.

Torna-se evidente o desafio deste perfil de organização em transformar o grande percentual de percepção do poder formal para uma relação de poder informal. Essa transformação precisa englobar mudanças profundas na filosofia organizacional, como exemplo, quebrar este modelo de hierarquia centralizada que possui a fim de entender, construir e aprender com esses novos profissionais. É uma ótima oportunidade para iniciar uma mudança, pensando na organização para as próximas décadas.

Os relatos destacam a necessidade de mudança organizacional e formação das lideranças, a fim de mudar a cultura das empresas e construir novas formas de relações trabalhistas. Estas transformações também englobam as gerações, que demandam estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força está associada ao exercício de influenciar (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004).

5.1 RECOMENDAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Com base nos resultados da pesquisa, e à luz das referências teóricas utilizadas, estão dispostas a seguir algumas recomendações pertinentes às

instituições bancárias no que tange a melhorias nas relações de liderança e poder em equipes multigeracionais, tais como:

1) Com o objetivo de atender às expectativas sobre as lideranças, cabe às organizações bancárias desenvolver uma parceria com universidades e projetar uma formação externa, para o desenvolvimento do cargo de gestão. Dada a capacidade de formação técnica que estas organizações possuem, o desenvolvimento externo deve buscar o foco na relação comportamental, formas de gestão, relações informais e outras habilidades que o líder contemporâneo deve possuir. Esta necessidade pode ser associada ao conceito de liderança autêntica, o qual representa bem a necessidade de desenvolvimento que as organizações bancárias devem buscar. Walumbwa e colaboradores (2008) definem a liderança autêntica como um modelo de comportamento que promove capacidades psicológicas positivas, em um clima positivo, ético e capaz de desenvolver autoconhecimento em uma perspectiva moral. Esse ciclo pode promover um tratamento mais equilibrado de informações, com transparência nos processos relacionais do trabalho, envolvendo os líderes e os seguidores, despertando um autoenvolvimento positivo no ambiente (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

2) A quantidade de segmentações de áreas traz consigo um conjunto de burocracias e processos, favorecendo a articulação da imposição de poder formal. É necessário ocorrer uma mudança na filosofia organizacional como um todo, de modo que as organizações devem buscar uma parceria externa, com o intuito de implementação gradativa de um novo desenho de operação, o qual seja aberto, dinâmico, e onde a representatividade do poder se realize de uma forma colaborativa e acessível. O conceito de poder envolvendo autoridade e comando passou a ser extremamente obsoleto e descartável, ao passo que novas abordagens passaram a valorizar cada vez mais as relações de trabalho e enxergar os colaboradores como instrumentos de crescimento e de sucesso organizacional (SEGNINI; ALCADIPANI, 2014). Pensando nas organizações nos próximos anos e no perfil de pessoas que vão comandar, há necessidade de planejamento e estruturação de um plano de compreensão destes profissionais, com técnicas de desenvolvimento e

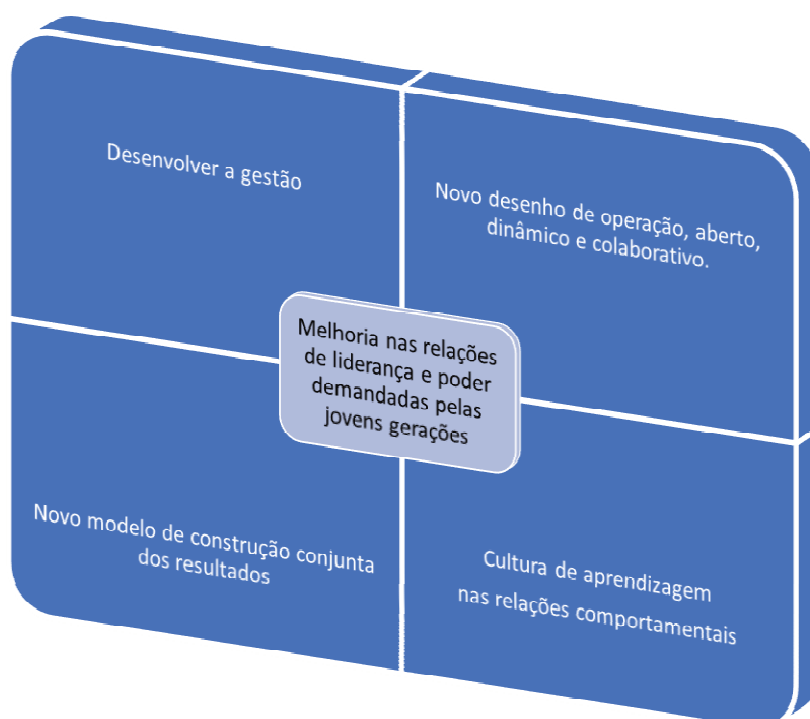
formas de aplicabilidade nas novas relações de trabalho. Uma diretoria de Recursos Humanos voltada ao desenvolvimento e ao conhecimento configura uma estrutura representativa no conceito de uma nova filosofia organizacional.

3) As relações de trabalho apontam para a necessidade de mudanças, partindo da integração das pessoas, que não é favorecida; há até mesmo a dificuldade em desenvolvimento de laços de trabalho. Cabe à diretoria de Recursos Humanos desenvolver um novo modelo de controle de eficiência, fato que esse modelo hoje é totalmente voltado à produção individual, favorecendo o isolamento, com estratégias e planejamentos totalmente individualistas. Essa forma de controle e análise impacta diretamente a produção, as relações e os ambientes das unidades. Esse novo modelo deve partir de uma estratégia colaborativa, na qual o consenso é a construção conjunta dos resultados. Não há possibilidade de pensar neste modelo para esta geração que está chegando ao mercado de trabalho, a qual sinaliza a necessidade de uma organização totalmente avessa a este processo. A liderança autêntica pode ser utilizada para o fortalecimento estratégico das organizações diante de um mercado cada vez mais competitivo. Organizações contemporâneas precisam desenvolver os mecanismos para alcançar os seus objetivos, alocando pessoas para desenvolver espírito de liderança, gerar motivação e suporte emocional, com o intuito de manter produtiva a cultura interna (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004).

4) Não há um processo estratégico das organizações em aproveitar essa interação como forma de evolução comportamental nas relações. Portanto, há a necessidade de desenvolvimento de um programa, que possa colher as informações e trabalhar com os dados, a fim de aplicar e transferir este conhecimento aos gestores e à organização, com o objetivo de despertar uma cultura de aprendizagem nas relações comportamentais. Dadas as diferenças de gerações que compõem o quadro das organizações, não temos outra alternativa que não seja entender estas demandas, preparar as lideranças para mudanças e conciliar aplicabilidade na empresa, de forma que se

construa um processo de aprendizado contínuo. Esta necessidade pode ser planejada e aplicada seguindo o conceito de liderança autêntica. A liderança autêntica é o envolvimento na formação de relacionamentos autênticos entre os líderes e seguidores, pontuados na confiança e integridade (GARDNER et al., 2005). Essa proposta de liderança é indicada para uma relação dupla, ou plural, entre líderes e seguidores. É compreendida como um fenômeno coletivo que ocorre em um conjunto de atividades, estendidas a diferentes atores, as quais podem influenciar as diversas situações (SPILLANE; SHERER, 2004).

Figura 2 – Síntese das recomendações sugeridas.



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Não se trata de uma tarefa simples, especialmente considerando o perfil histórico e o modelo cultural destas organizações. As propostas apresentadas podem ser adaptadas de forma gradativa, com o intuito de despertar a cultura de aprendizagem nas relações de trabalho, além de buscar maior representatividade nas relações comportamentais, fato das constantes mudanças nos perfis dos profissionais. Cabe às organizações bancárias buscarem um novo modelo de operação, diminuindo consideravelmente a hierarquia, transformando a relação de poder em modelo aberto, dinâmico e sem medo de comunicação. Deve-se buscar

uma nova forma de avaliação e eficiência dos colaboradores, preparando os gestores para serem parceiros e desenvolvedores das pessoas. Mudando a cultura organizacional, entendendo esta nova concepção de relações de trabalho, já estão no mercado e, ao mesmo tempo, já são clientes da organização. Portanto as organizações não possuem alternativa que não seja a adaptação à nova forma de concepção do mundo do trabalho e suas relações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise dos resultados, foi possível compreender a percepção dos entrevistados, trabalhadores bancários pertencentes às gerações Y e Z, em relação a cada objetivo específico definidos para esta pesquisa:

a) Na liderança e nas relações de poder, a motivação é inspirada pelo líder que possui a capacidade de presença, trabalha feliz, dinâmico, busca a superação e a formação dos seu colaboradores. Torna-se necessário as lideranças terem uma comunicação clara e bem definida, que saibam instigar o grupo de uma forma positiva. O líder deve demonstrar interesse e apreciação pelos participantes. Há necessidade de ter empatia, auxiliando e transferindo conhecimento. Além disso, é importante que as organizações, ainda que hierárquicas, potencializem a relação de poder informal, na qual se desenvolva a oportunidade de construção de mudanças numa relação dinâmica, aberta e transparente. Com autonomia e responsabilidade, de uma cultura voltada a aprendizagem e construção de resultados, envolvendo todos os colaboradores da organização.

b) As percepções de influência e poder se enquadram em duas visões bem específicas: a) relações de poder formal; que tende a ser interpretada como abuso de poder, centralização de informações, estruturas inflexíveis de comunicação e poder centrado no cargo, e são vistas como barreiras que inibem a iniciativa e o desenvolvimento. b) relações de poder informal onde o líder possui uma atuação relevante nessa transformação, está de posse de uma grande oportunidade de construção de mudanças na relação com as pessoas. Quando se referem as organizações, os entrevistados não descrevem ações ou investimentos que corroboram ao desenvolvimento do poder informal. Cabe as organizações promoverem meios que facilitem a comunicação, a fluidez de acesso e a interação dos processos. Disponibilizando desta forma a oportunidade de contribuição dos colaboradores, na construção de uma nova cultura, voltada ao aprendizado e desenvolvimento colaborativo.

c) Ao analisar as percepções em relação aos líderes, foi identificada uma diferença na postura comportamental. As gerações mais antigas foram descritas, pelos entrevistados, como tendo dificuldade na resolução de novos processos e falta de interesse em buscar conhecimentos. Já os entrevistados, pertencentes às gerações Y e Z, definem-se como pessoas abertas e dinâmicas, voltadas à tecnologia e à criação, além de serem de fácil adaptação e colaborativas. Vale ressaltar a necessidade de amadurecimento profissional destas gerações, são pessoas que pensam muito na sua concepção individual, e a impulsividade é muito presente. Necessitam desenvolver as habilidades de protagonismo na vida pessoal e profissional. Assumem uma postura de transferência de responsabilidade, e sucesso. Esse amadurecimento pode ser facilitado com a troca de experiências e conhecimento de outras gerações, além da colaboração na construção de novos conhecimentos.

d) Quanto às dificuldades percebidas nas relações de trabalho, são Apontadas: a) As segmentações de áreas, que se direcionam a um modelo de eficiência individual, o qual não favorece a integração e os laços de trabalho; b) as dificuldades das lideranças em administrar essas diferenças e da organização em entender melhor estas relações; c) o sentimento de que as relações de trabalho não são percebidas como prioridades; d) o não reconhecimento de investimentos nas questões comportamentais; e) há ainda, uma percepção relacionada ao poder com a centralização de informações, estruturas inflexíveis de comunicação e o poder centrado no cargo, o que está totalmente na contramão das expectativas destas gerações.

Estes resultados trazem informações relevantes para a compreensão das expectativas destas gerações, com modelos de liderança que influenciam e motivam, reforçando a necessidade de relações de poder mais abertas e flexíveis, de modo que as empresas e suas lideranças possuem um papel importante na interpretação e no amadurecimento deste contexto. É fato que essas pessoas vão conduzir e construir novas organizações, num curto espaço de tempo, principalmente influenciadas pelas novas formas de trabalho, nas quais o

conhecimento é construído e compartilhado por diferentes protagonistas. A forma colaborativa de construção é resultado de uma nova concepção em que as barreiras geracionais devem ser neutralizadas.

Quanto à limitação deste estudo, pode-se apontar o fato de abranger um único setor das organizações, agências bancárias com atendimento ao público. Além disso, as entrevistas se concentraram na percepção de trabalhadores das gerações Y e Z, e não contemplou toda a estrutura da organização.

Nas contribuições, destaca-se os achados empíricos em diálogo com as referências teóricas, que apontam importantes aspectos para melhorias na eficácia da gestão e tratamento nas relações de liderança e poder. Estas contribuições oferecem recursos para as empresas desenvolverem formas contemporâneas de liderança, alinhadas às demandas das novas gerações de colaboradores, aperfeiçoando a eficiência na gestão de gerações.

Como sugestão de pesquisas futuras, verifica-se a possibilidade de construção de um instrumento de pesquisa quantitativo, aproveitando as questões já abordadas nesta pesquisa qualitativa. Além disso, podem ser realizadas entrevistas com outros setores organizacionais, como indústrias, comerciários, supermercados, hospitais, entre outros, com o objetivo de obter um maior panorama. E ainda no setor bancário, pode-se investigar a percepção de trabalhadores de outras gerações acerca das gerações Y e Z. Outra possibilidade é explorar a abordagem com alunos cursando a universidade, permitindo comparações com profissionais que já estão no mercado.

Para finalizar, a pesquisa proporcionou ao pesquisador, um aprendizado muito rico tanto para a vida acadêmica como para a função de gerente de agência bancária, exercida atualmente. Com o intuito de construir uma percepção que evidencie aproximação com a nova geração, na aplicação para prática de liderança, ajudando na formação e no desenvolvimento de novas lideranças organizacionais. A pesquisa apontou diferentes caminhos para promover mudanças nas relações comportamentais das organizações, além de inúmeras definições sobre a percepção da nova geração de trabalho, com pontos concretos de necessidade de mudanças nas estruturas.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R. et al. Compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.
- AVOLIO, B. J. et al. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, **Anais**. Novembro, 2011.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, março, 2013.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.
- BEAVER, G.; KATE, H. Treinar e desenvolver uma força de trabalho diversificada idade nas PME: a necessidade de uma abordagem estratégica. **Educação + Training**, v. 47, n. 8/9, p. 592-604, 2005.
- BEDEIAN, A. G.; HUNT, J. G. Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. **Leadership Quarterly**, v. 17, p. 190-205, 2006.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994.
- BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, 2012.
- BIKLEN, S.; BOGDAN, R. C. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Alegre: Porto Editora, 1994. p. 134-301.

BOERNER, S.; EISENBEISS, S. A.; GRIESSER, D. Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 13, n. 3, 2007.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação qualitativa em educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOTELHO, L. S. et al. **Práticas de letramentos acadêmicos na escrita da monografia: relações de poder na academia**. 2016. 274 f. Tese de doutorado (Programa de Pós-graduação em Letras: Linguística) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

BRINGER, J. D.; JOHNSTON, L. H.; BRACKNRIDGE, C. H. Using computer-assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project. **Field Methods**, v. 18, n. 3, p. 245-266, 2006. Disponível em: <<http://fieldmethods.org/>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

BRITO, V. G. P. et al. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 45-62, 2001.

BROSDAHL, D. J. C.; CARPENTER, J. M. Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, n. 6, p. 548-554, 2011.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE**, v. 13, n. 1, p. 121-121, 2015.

CAROLY, A. M. Do alto de manutenção de alta produtividade: o que os gerentes precisam saber sobre geração Y. **Aprendizagem Industrial e Comercial**, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C.; LIMA, G. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 14, p. 35-49, 2012.

CENNAMO, L; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person organization values. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP**, v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**, v. 6, 2007.

CHAN, A.; HANNAH, S. T.; GARDNER, W. L. Veritable authentic leadership emergence, functioning and impacts. In: GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. (Ed.). **Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development**. Oxford: Elsevier Science, 2005.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, 2010.

CHONG, C. W.; BESHARATI, J. Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 171-187, 2014.

COMTE, A. **Cours de philosophie positive**. V. 1-2. Paris: Hermann, 1987.

CORDEIRO, H. T. D. et al. Questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 2-18, 2013.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. The supervisor and generational differences. In: **Allied Academies International Conference**. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings. Jordan Whitney Enterprises, Inc, 2006. p. 19.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Dieese, 2017.

DILTNEY, W. **Introduction to the Human Sciences**. An Attempt to Lay a Foundation for the Study of Society and History. Detroit: Wayne State University Press, 1989.

EMERSON, R.M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31-41, fevereiro, 1962.

ENGELMANN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FELDMANN, H. **O comportamento de consumo do adolescente e a teoria do consumidor**. 2008. 86 f. Dissertação (Pós-Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FEBRABAN. **A Febraban**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FILHO, J. F.; LEMOS, J. F. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

FLINK, R. et al. **Por que e como atrair e reter os profissionais da Geração Y nas Empresas**. IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

FOUCAULT, M. Nietzsche, genealogy, history. **Semiotexte**, v. 3, n. 1, p. 78-94, 1978.

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p.150-167.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e *coaching*: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2015.

GEORGE, B. **Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting values**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GIL, A. C. **Metodologia científica**. São Paulo, v. 3, 2010.

GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success, **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 96-103, 2007.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In.: GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GOLEMAN, D. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Tradução: Cassia Zanon. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GRONN, P. The significance of distributed leadership. **BC Educational Leadership**, Sage, v. 28, p. 317-338, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 32-44, 2013.

HALLETT, T. Symbolic power and organizational culture. **Sociological Theory**, v. 21, n. 2, p. 128-149, 2003.

HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER, C.; LOPEZ, S. **Handbook of positive psychology**. Oxford:Oxford University Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHERD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e a técnica da liderança situacional**. São Paulo: EPU,1986.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 561, 1989.

HOSKING, D. M. Not leaders, Not Followers: a post- modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, R. PILLAOI, M. **Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich, CT: Information Age publishing, 2006.

HOUAISS, A. **Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa Beta**. Disponível em:
<<https://acesso.uol.com.br/login.html?skin=houaiss&dest=REDIR|http://houaiss.uol.com.br/b>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.). **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: enhancing the lessons of experience**. Boston: McGraw-Hill, 2005.

HUNTER, P. Organização e poder nos partidos brasileiros: uma análise dos estatutos. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 10, p. 225, 2015.

JOGULU, U. D.; WOOD, G. J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, 2006.

JONES, C. Networked learning, stepping beyond the net generation and digital natives. In; **Exploring the theory, pedagogy and practice of networked learning**. New York: Springer, 2012. p. 27-41.

JOSHI, A. et al. Unpacking generational identities in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.

KIRKBRIDE. P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Journal Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de janeiro: Elsevier, 2003.

KRUEGGER, B. J. et al. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Revista Global Manager**, v. 14, n. 2, p. 91-110, 2014.

LAKATOS, E.; MARCONI, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUER, C. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho**. Portal Carreira e Sucesso. Disponível em: <www.Catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . Acesso em: 07 abr. 2017.

LEBRUN, G. **O que é poder**. Brasiliense, 2017.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 115-124, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, R. Quem é a geração Y? **Revista HSM Management**, v. 70, p. 52-60, set./out., 2008.

LUNENBURG, F. C. Power and leadership: an influence process. **International journal of management, business, and administration**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2012.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAMERON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em: <www.rh.com.br/cod=4142>. Acesso em: 11 mai. 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANNHEIM, K. The problem of generations. **Essays on the sociology of knowledge**. London: Routledge, 1952.

_____; **Diagnosis of our time**. Routledge, 2013.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MAQUIAVEL, N. **Le prince**. Paris, France.1961.

MARCHIORI, Carlos Honorato. Os desafios da educação para as novas gerações: entendendo a geração Y. **Qualis Sumaré-Revista Acadêmica Eletrônica**, v. 5, n. 1, 2015.

MARTINS, M. C. F.; GUIMARÃES, V. F. Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS). **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 54-77, janeiro, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1923/5416>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MARX, K.; ENGELS, F.; FEUERBACH, L. **A ideologia alemã: 1. Capítulo seguido das teses sobre Feuerbach**. Moraes, 1984.

MATOS, F. R. N.; LIMA, A. C. Organizações modernas e a burocracia: uma “afinidade eletiva”? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-11, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30042/organizacoes-modernas-e-a-burocracia-uma-afinidade-eletiva-i/pt-br>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

MEDINA, C. A. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Ática, 1995.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MORGAN, G. **Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MYERS, K. K.; KAMYAB, S. Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials’ organizational relationships and performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 225-238, 2010.

NEIVA, E. R. Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, 2012.

NESLER, M. S. et al. The development and validation of a scale measuring global social power based on french and raven’s power taxonomy. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 29, n. 4, p. 750-769, 1999.

NIETZSCHE, F. **Introdução teórica sobre a verdade e a mentira no sentido extramoral**. O livro do filósofo, v. 5, 2001.

NONATO, M. N.; PIMENTA, T. A. F.; PEREIRA, F. J. Geração Z: os desafios da mídia tradicional. In: XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, v. 14, 2012. **Intercom**, 2012. p.1-10. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1349-1.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. California: Sage Publications, 2013.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: A review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79-96, 2010.

PFEFFER, J. **Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades**. México D.F.: Oxford University Press México, 2000.

PERRONE, C. M. et al. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. Pearson Prentice Hall, 2012.

ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, p. 130-137, 2005.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, M. et al. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.18, p.415-427.

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. Tendências psicossociais e de consumo da geração z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. **Congresso Internacional de Consumo e Comunicação**. São Paulo, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SEGNINI, L.; ALCADIPANI, R. Poder e resistências nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 3, p. 341-347, 2014.

SELL, C. E. Democracia com liderança: Max Weber e o conceito de democracia plebiscitária. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 5, p.139-166, 2011.

SHAW, M. E. **Dinâmica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos**. 5. ed. Barcelona: Herder Editorial, 2004.

SHIRKY, C. L. A. Y. **Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações**. Zahar, 2012.

SHINYASHIKI, E. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2015.

SILVA, C.; GOBBI, B.; SIMÃO, A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais & agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2005.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R. A gestão das gerações em uma empresa que nasceu “Y” nos anos 1960: os papéis funcionais em sobreposição à idade. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 3, 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMPSON, J. A. et al. Power and social influence in relationships. **APA handbook of personality and social psychology: interpersonal relations**, p. 393-420, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, 2006.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. **Investigating school leadership practice: a distributed perspective**. Education Researcher, 2001.

SPILLANE, J. P.; SHERER, J. Z. A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place. Northwestern University, 2004. Disponível em: <<http://www.sesp.northwestern.edu/docs/leadstretchSPISHE.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Elsevier Brasil, 2012.

STAW, B. M. Attribution of the “causes” of performance: a general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 3, p. 414-432, 1975.

STEPANSKI, I.; COSTA, M. E. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.

SWEENEY, R. Millennial behaviors & demographics university librarian. Newark (NJ) **New Jersey Institute of Technology University Heights**, 2006.

TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Editora Agir, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TULGAN, B. **Managing generation X: how to bring out best in young talent**. New York: Nolo Press, 1996.

TORRES, F. V. C.; RIOS, G. A. C. Liderazgo, poder y movilización organizacional. **Estudios Gerenciales**, Colombia, v. 29, n. 126, p. 72-76, março, 2013.

VAN DYNE, L.; PIERCE, J. L. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 25, n. 4, p. 439-459, 2004.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

WALUMBWA, F. et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

WORLD HEALTH ASSOCIATION. Division of Mental Health. **Qualitative Research for Health Programmes**. Geneva: WHA. 1994.

YANG, T.; MAXWELL, T. A. Information-sharing in public organizations: a literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. **Government Information Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 164-175, 2011.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZEVENBERGEN, R. **The emergence of the mellenial: intergenerational differences in contemporary workplace numeracy**. Griffith: centre for Learning Research, 2004.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Meu nome é Joel Carlos Bagio, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e estou conduzindo um estudo sobre Liderança, Poder e Gerações, com um projeto de pesquisa intitulado: A Percepção das Gerações Y e Z acerca da Liderança e Poder nas Organizações Bancárias. O objetivo da pesquisa é analisar as percepções das Gerações Y e Z acerca da Liderança e Poder nas Organizações Bancárias, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Nessa perspectiva, esse estudo irá contribuir para a identificação das percepções da Geração Y e Z acerca da liderança e do poder nas organizações. Com a finalidade de identificar melhorias na eficácia da gestão e tratamento nas relações trabalho. Estas contribuições possibilitarão às empresas desenvolver formas de liderança contemporâneas, alinhadas às demandas das novas gerações de colaboradores, aperfeiçoando a eficiência na gestão das gerações. Assim, você está sendo convidado a participar desta pesquisa, sendo que sua participação consiste em entrevista individual, que será gravada em áudio e transcrita para sua posterior validação. Destaca-se que os dados serão utilizados somente no âmbito acadêmico deste estudo. Após, os mesmos serão eliminados.

A sua adesão a esse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Para evitar eventuais constrangimentos e possíveis riscos de exposição que poderão surgir por meio de manifestações de opiniões, será firmado um acordo ético entre o pesquisador e os participantes de respeito e sigilo sobre todos os assuntos que forem abordados nesta entrevista.

Além disso, na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Contudo, ao final dessa pesquisa, compartilharemos os resultados com você, se assim desejá-lo. Em caso de dúvida, você poderá procurar a pesquisador responsável por esta pesquisa, o mestrando Joel Carlos Bagio, que poderá ser contatado pelo telefone (51) 985810122 ou pelo *e-mail* joel.bgg@bol.com.br.

Este termo será assinado em duas vias, ficando uma em poder do participante e a outra com a pesquisadora responsável.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2018.

Joel Carlos Bagio (Pesquisador)

Nome e assinatura do participante

ANEXO B – QUESTÕES DA ENTREVISTA

Objetivo geral	Objetivos específicos	Roteiro de entrevista
<p>Analisar como as Gerações Y e Z percebem as relações de liderança e poder dentro das organizações bancárias.</p>	<p>1) Elaborar o estado da arte acerca do processo de liderança, das gerações e da relação de poder nas organizações</p>	<p>1) Em sua opinião, o que a organização está fazendo para melhorar a relação de trabalho entre as gerações? Como isso acontece?</p> <p>2) Na sua concepção, a diferença geracional das pessoas interfere no ambiente de trabalho? De que forma?</p>
	<p>2) Identificar as fontes de influência e poder (formal e informal) percebidas pelos liderados nas ações de seus líderes</p>	<p>3) Que habilidades comportamentais você identifica no seu líder que influenciam seu comportamento na organização? Quais destas habilidades colaboram para o seu desenvolvimento profissional?</p> <p>4) Como você percebe a relação do poder no ambiente organizacional, por meio de estruturas formais ou relação informal? De que forma você acredita que isso influencia o comportamento no ambiente de trabalho?</p> <p>5) Olhando para a sua organização, que outros fatores você acredita que possam interferir no exercício da liderança e poder? De que forma?</p>
	<p>3) Analisar as percepções que os liderados das Gerações Y e Z possuem em relação aos líderes</p>	<p>6) Que expectativas você possui em relação a um líder no ambiente organizacional? Quais medidas efetivas você acredita que possam transformar o ambiente de trabalho?</p> <p>7) Quais aspectos do comportamento de seu líder você acredita que influencie no seu desempenho? Por quê?</p>
	<p>4) Compreender as dificuldades nas relações de liderança e poder percebidas pelos liderados das Gerações Y e Z no trabalho</p>	<p>8) Quais dificuldades que você percebe na relação de trabalho organizacional? De que forma isso poderia apresentar menor impacto?</p> <p>9) Você percebe investimento desta organização para gerar menos impacto na relação de trabalho? De que forma?</p>