**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

ANA CRISTINA FREITAS GOEDERT WINCKLER

**PROCESSO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GERAÇÃO Y:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA**

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

ANA CRISTINA FREITAS GOEDERT WINCKLER

**PROCESSO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GERAÇÃO Y:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo autor

Winckler, Ana Cristina Freitas Goedert

Processo de liderança no contexto da Geração Y: um estudo em organizações de base tecnológica / Ana Cristina Freitas Goedert Winckler. – 2013.

117 p.: il.

Bibliografia: p. 109-113

Orientadora: Profa. Graziela Dias Alperstedt

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2013.

1. Geração Y. 2. Processo de Liderança. 3. Complexidade na liderança. 4. Relações no trabalho. I. Alperstedt, Graziela Dias (Orientadora) II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

ANA CRISTINA FREITAS GOEDERT WINCKLER

**PROCESSO DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GERAÇÃO Y:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação, Mestrado Profissional em Administração, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, obtenção do grau de Mestre em Administração, na Área de Concentração de Gestão Estratégica das Organizações.

Banca Examinadora

Orientadora: _____
Profa. Dra. Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membro: _____
Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membro: _____
Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 26 de março de 2013

Ao meu marido e minhas filhas que acreditaram e deram o apoio necessário para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível acontecer pelo apoio e incentivo que tive desde o início desta caminhada de três pessoas muito especiais na minha vida, o meu marido, César Winckler, e minhas duas filhas, Ana Paula e Betina. Agradeço pela compreensão deles em entender e me ajudar nos momentos que tive que ficar distante para poder atingir etapas deste ciclo, que finaliza com o presente trabalho.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, Amaury e Maria do Carmo Goedert. Sem eles não seria possível estar aqui hoje. Outra pessoa muito importante, foi o meu avô, Salvador Lemos de Freitas.

À minha sogra Maria Therezinha d'Ávila Winckler que sempre quando precisei, ficou com minhas filhas para eu poder estudar.

À minha orientadora, Profa. Graziela Dias Alperstedt, que esteve ao meu lado, sempre à disposição durante todo o período em que me dediquei a este trabalho, trazendo sempre importantes contribuições.

Ao Prof. Mário Cesar Barreto Moraes que me deu apoio quando fui conversar com ele sobre a minha intenção de fazer o mestrado.

Aos professores do mestrado da ESAG que sempre estiveram disponíveis e trouxeram novos conhecimentos e visões que aumentaram o meu aprendizado.

Aos professores Nério Amboni e Cristiano José Castro de Almeida Cunha que aceitaram participar da banca, contribuindo para o enriquecimento do trabalho.

À Coordenadoria do Mestrado e, em especial, à Secretária Carolina Veiga que sempre esteve à disposição, auxiliando no que fosse necessário.

Ao meu cunhado, Cristiano Vasconcellos Ferreira, que me auxiliou em todos os momentos, desde o início da minha preparação para o mestrado.

Aos meus colegas do mestrado pela amizade, pelos trabalhos que realizamos juntos e os momentos que dividimos nestes dois anos de convívio.

À Jamile Sabatini, Diretora da Acate, Carlos Miguez e Norberto Dias que permitiram que eu encontrasse as três empresas para a realização da minha pesquisa, sem as quais não teria conseguido ir em frente.

Às empresas que permitiram o acesso e a liberação de seus profissionais para que eu realizasse a minha pesquisa, dando todo o suporte necessário.

Às pessoas entrevistadas que disponibilizaram seu tempo à minha pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação objetivou analisar como se caracteriza o processo de liderança no contexto da Geração Y em empresas de base tecnológica da cidade de Florianópolis. A entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, as dificuldades em atrair e reter talentos, a transformação nas relações no trabalho em consonância com o início da Era do Conhecimento e o fortalecimento do paradigma da complexidade foram fatores que incentivaram o desenvolvimento da presente pesquisa. A natureza do trabalho apresentado é qualitativa, do tipo descritiva, com delineamento de estudo de multicaso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 profissionais, entre gestores, profissionais de recursos humanos e profissionais da Geração Y, em três empresas de tecnologia que estavam vivenciando momentos distintos de sua trajetória. As categorias estudadas e abordadas na fundamentação teórica foram a Geração Y, abrangendo os jovens nascidos entre 1980 e 1990, e o processo de liderança. Os resultados demonstraram que as três empresas, apesar de não possuírem ações dirigidas para a geração Y, têm adotado posturas que vão ao encontro das necessidades e características dessa geração. Dentre essas características estão a motivação atrelada a novos desafios, o forte conhecimento tecnológico, o comportamento participativo, a inquietude, a personalidade individualista e crítica, a visão de curto prazo, a criatividade e a busca pela flexibilidade e pela informalidade no ambiente de trabalho. As empresas, por sua vez, apesar de estarem fundamentadas numa estrutura hierárquica top-down, apresentam um processo de liderança mais descentralizado, valorizando as relações no trabalho, as quais são constituídas com base no conhecimento técnico e na delegação, e caracterizadas pela autonomia com responsabilidade. Verificou-se que as empresas estão implantando programas de sugestões, de desenvolvimento individual e abrindo espaço para contestação, sugerindo uma evolução nos seus processos de liderança, de forma a atender às necessidades do setor, da nova geração de profissionais, e na direção de uma liderança mais complexa.

Palavras-chave: Geração Y. processo de liderança. complexidade na liderança. relações no trabalho.

ABSTRACT

This dissertation had the objective to analyze how the leadership process is characterized in the context of Y Generation based in Information Technology (IT) companies located at Florianópolis. The factors that motivated this research were a new generation beginning in the labor market, the difficulties to attract and retains talents in the companies, the changes in the labor relations in accordance with the development of Knowledge Era and the strengthening of the complexity paradigm. The nature of this work is qualitative, descriptive and multi-case study. Semi-structured interviews were conducted with 16 professionals, among managers, human resources professional and Y generation employees into three IT companies that was experiencing different moments of their ways. The categories studied and analyzed were Y Generation, considering the young people was born between 1980 and 1990, and the leadership process. The results demonstrated that the three companies, despite they don't have actions directed to the Y Generation, they are adopting postures in accordance with the needs and characteristics of this generation. Among these characteristics are the motivation linked with new challenges, the technological knowledge, the participatory behavior, the restlessness, the individual and critical personality, the long-short vision, the creativity and the search for flexibility and informality in the work. The companies, on the other hand, although they are based on a hierarchical structure top-down, present a decentralized leadership process, valuing labor relations that are constituted based in technical knowledge and delegation, and characterized by autonomy with responsibility. It was verified that the companies studied are implementing suggestion programs, plans of individual development and opening spaces for contestation. This is suggesting an evolution in the leadership processes, in the way to answer the needs of technological industry, the young professionals and for a more complexity leadership.

Key Words: Y Generation. leadership process. complexity leadership. labor relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – CENÁRIOS DE DESAFIOS PARA 2015	14
Quadro 2 – AS GERAÇÕES A PARTIR DO SÉCULO XX	22
Quadro 3 – CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y	25
Quadro 4 – PREMISSAS DO CONCEITO DE LIDERANÇA ADOTADO.....	47
Quadro 5 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	48
Quadro 6 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS.....	55
Quadro 7 – SUBCATEGORIAS RELACIONADAS À GERAÇÃO Y.....	60
Quadro 8 – SUBCATEGORIAS RELACIONADAS AO PROCESSO DE LIDERANÇA	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 TRANSFORMAÇÕES PARADIGMÁTICAS DO AMBIENTE TRADICIONAL AO COMPLEXO	18
2.2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	20
2.3 GERAÇÃO Y.....	22
2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	26
2.4.1 Teorias Tradicionais.....	29
2.4.1.1 Teoria dos Traços.....	29
2.4.1.2 Teoria Comportamental.....	29
2.4.1.3 Teoria Contingencial e Situacional.....	30
2.4.1.4 Teoria da Liderança Carismática.....	31
2.4.1.5 Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	32
2.4.1.6 Liderança Visionária.....	33
2.4.2 Novas Teorias sobre Liderança.....	33
2.4.2.1 Liderança em Redes Híbridas.....	33
2.4.2.2 Liderança Dispersa.....	34
2.4.2.2.1 Liderança Relacional.....	35
2.4.2.2.2 Teoria da Liderança Complexa.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	44
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	45
3.2.1 Polo Tecnológico da Grande Florianópolis.....	45
3.2.2 Universo da Pesquisa e Unidade de Análise.....	46

3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA.....	46
3.3.1 Definição Constitutiva das Categorias da Pesquisa.....	46
3.3.1.1 Processo de Liderança.....	46
3.3.1.2 Geração Y.....	47
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	50
4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	52
4.1 AS EMPRESAS PESQUISADAS.....	52
4.2 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE CADA EMPRESA.....	55
4.3 PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y.....	60
4.3.1 Gestores e Profissionais de RH.....	61
4.3.2 Profissionais da Geração Y.....	71
4.4 PROCESSO DE LIDERANÇA.....	74
4.4.1 Gestores e Profissionais de RH.....	75
4.4.2 Profissionais da Geração Y.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
5.1 SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS.....	106
5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS.....	108
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICES.....	114

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido uma questão debatida há muitos anos dentro das organizações. Essa discussão iniciou-se com as grandes guerras e conquistas que surgiram com a humanidade e cujos líderes foram os grandes responsáveis pelas vitórias conquistadas. Quem nunca leu, estudou ou viu um filme sobre Alexandre, o Grande; Júlio César; Napoleão; Gandhi ou Churchill?

Todos foram considerados grandes líderes em suas épocas, com papel fundamental em grandes transformações e tiveram grupos de seguidores que os ajudaram a tornar realidade os sonhos que tinham. Mas, na verdade, o que é liderança? Será que liderança é reunir um grupo de pessoas que irão seguir seus líderes para onde eles quiserem ir?

No início do século XX, a liderança passou a ser analisada dentro dos sistemas tradicionais de produção em massa, baseados no modelo taylorista, em que a posição do líder era fazer com que as pessoas cumprissem suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais. Como consequência da evolução e do entendimento das organizações, o papel da liderança também foi se modificando, originando novos estudos e novas pesquisas sobre o tema.

Os modelos mentais das organizações e da ciência entre o final século XX e o início do século XXI também foram sendo revistos. Inicialmente, por meio da transformação dos modelos de pensamento baseados no Paradigma Tradicional da Ciência, em que o mundo é visto através de uma estrutura simplista, generalista, prescritiva, previsível, linear e controlável para a entrada no Paradigma da Complexidade. Nesse caso, os modelos de pensamento passam a observar os sistemas como formados por redes interdependentes, holísticas, imprevisíveis, de caráter dialógico e não-linear (CAPRA, 1996; MORIN, 2006; ESTEVES DE VASCONCELOS, 2005).

Com isso, os conceitos que até então norteavam as organizações passam a necessitar de uma reconceitualização, pois são insuficientes para compreender sua natureza complexa. Nesse contexto, as teorias de liderança também têm passado por uma evolução, pois não fornecem respostas aos novos questionamentos de forma adequada.

Inserido nesse cenário, a mudança do perfil dos profissionais que se encontram economicamente ativos também vem sendo tema de inúmeros estudos,

focados nas características das novas gerações que iniciam no mercado de trabalho.

É crescente a constatação de que está ocorrendo uma alteração nas características dos profissionais que estão no mercado de trabalho, em seus desejos, objetivos e motivações, bem como uma modificação no ambiente externo como um todo. Outro fato que se observa são as mudanças nas relações de trabalho, e que, por sua vez, acabam por influenciar a liderança nas organizações (WHEATLEY, 2006; VIEIRA, 2009).

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Um estudo apresentado por Delfino, Silva e Rohde (2010) verificou, por meio de uma análise bibliométrica, a produção acadêmica no Brasil na área de liderança, realizada entre 1995 a 2009, e identificou poucos estudos com esse enfoque nesse período. Foram 80 artigos apresentados em eventos e 8 publicados em periódicos, totalizando 88 trabalhos sobre liderança. Outro aspecto relevante encontrado no estudo foi que apenas 31 desses trabalhos tiveram como abordagem específica a liderança. Os demais trabalhos relacionam esse tema com outro tópico vinculado aos estudos organizacionais. Dentro desse constructo, de 31 artigos apenas 2 abordaram a relação entre líderes e liderados; 1, o processo de liderança como um todo; e 2, o perfil de liderança. Isso denota que poucos estudos buscam entender o processo de liderança dentro das organizações. Ao final, os autores sugerem que a pesquisa nacional sobre esse assunto deve focar as abordagens da nova liderança e da liderança de equipes, sendo que alguns aspectos relacionados ao tema, como o processo de liderança e os aspectos subjetivos das relações entre líderes e liderados são pontos a serem explorados em novos estudos.

Com relação à Geração Y, Santos (2011) relata que essa geração vem sendo abordada em trabalhos não acadêmicos e palestras, mas a mesma ênfase não tem sido dada em estudos científicos, o que torna relevante a pesquisa nessa área.

Barreto et al (2010) constatou, em pesquisa realizada com 184 profissionais da área de recursos humanos, conforme apresentado no Quadro 1, que o segundo colocado, dentre os maiores desafios da área na gestão de pessoas para 2015, envolve a entrada da Geração Y no mercado de trabalho e como integrar esses novos profissionais nas empresas. Além disso, verifica-se que o primeiro desafio mais citado, “maiores expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, e

o quarto mais citado, demanda por maior comprometimento/engajamento de pessoas ao negócio”, estão relacionados às características mencionadas pelos autores utilizados na presente pesquisa para essa nova geração.

Quadro 1: Cenário de desafios para 2015

TENDÊNCIAS	%	CATEGORIA
Maiores expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional	63,7%	Social
Geração “Y”- Integração crescente de jovens no trabalho	47,2%	Demográfica
Desenvolvimento econômico se mantém e dinamiza negócios	39,0%	Econômica
Demanda por maior comprometimento/engajamento de pessoas ao negócio	38,8%	Empresarial
Presença destacada do Brasil na economia mundial	28,0%	Econômica
Baixa qualificação da força de trabalho	26,7%	Demográfica
RH é mais demandado e reconhecido como parceiro estratégico do negócio	18,6%	Empresarial
Uso intensivo de tecnologia nos processos, comunicação e produtos	17,5%	Empresarial
Redução de desigualdades fortalece mercados classe “c” e “d”	17,0%	Econômica
Intensificação da crise mundial limita desenvolvimento	15,9%	Econômica
Escolarização – população com maior nível de escolaridade	14,4%	Demográfica
Mudanças quanto à regulamentação da legislação do trabalho	13,4%	Social
Maiores exigências quanto à responsabilidade social	11,2%	Social
Internacionalização mais intensa das organizações	10,4%	Empresarial
Uso intensivo de formas flexíveis de trabalho – teletrabalho, <i>homework</i>	10,4%	Empresarial
Envelhecimento do mercado de trabalho – aposentadoria e escassez de competências	9,4%	Demográfica
Maiores exigências quanto à diversidade da força de trabalho	8,9%	Social
Estrutura cada vez menos hierárquica	4,4%	Empresarial
Mudanças quanto à atuação dos sindicatos nas organizações	2,8%	Social
Participação crescente da mulher no mercado de trabalho	2,2%	Demográfica

Fonte: Barreto *et al*, 2010, p. 12.

Além disso, em função do crescimento econômico brasileiro nos últimos anos, as empresas estão tendo dificuldades para atrair e reter os talentos nos setores com taxas de crescimento mais agressivas. A taxa de desemprego nacional calculada pelo IBGE, tendo por base seis regiões metropolitanas no mês de dezembro de 2012, ficou em 4,6%. Isso representa o menor índice atingido em toda a série histórica apresentada na tabela e concernente ao período de 2002 a 2012, o qual teve como maior índice 13,1% em abril de 2004. Em 2006, no mesmo período, a taxa de desemprego estava em 10%. Isso comprova que, com o crescimento econômico, os índices vêm caindo ano a ano até atingir o patamar atual de 6,0%. Esses números mostram praticamente uma condição de pleno emprego, em que inúmeros setores começam a ter problemas com contratações (IBGE, 2011). Assim, as empresas, para lidarem com novos desafios e apresentarem crescimento nos

resultados, precisam ter processos de liderança adequados. E, conforme exposto por Bergamini (2009), ter a equipe necessária e comprometida é um dos pilares da nova liderança.

Um estudo realizado pela Acate (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia), em 2010, prevê um crescimento na área de tecnologia em Santa Catarina da ordem de 52% nos cargos mais demandados para os próximos quatro anos e um aumento de 70% no total do número de profissionais que trabalham hoje no setor (ACATE, 2011). O ramo tecnológico em Santa Catarina já apresenta hoje necessidade de contratar profissionais qualificados, e vai se deparar com um aumento ainda maior de demanda. Se as posições não forem ocupadas de forma adequada, pode inclusive afetar o desenvolvimento e a sustentabilidade dessas organizações no mercado.

Dessa forma, estudar a liderança dentro dessa nova realidade em que as organizações estão inseridas e sua relação com os novos profissionais torna-se um trabalho instigante e importante, em virtude das novas configurações que se apresentam, constituindo um importante fator motivador para o desenvolvimento desta dissertação.

Associado a essa situação, o setor tecnológico na Grande Florianópolis vem crescendo vertiginosamente, sendo um dos principais setores econômicos da região, e, com isso, necessitando cada vez mais de recursos humanos especializados (ACATE, 2011). Uma breve observação permite constatar que, além de ser uma indústria globalizada, o setor depende de profissionais jovens, muitos deles representantes da Geração Y. Esse fato suscita alguns questionamentos que contribuem para o desenvolvimento desta pesquisa: Como essa geração se comporta? Quais as suas características, anseios e motivações? Como o processo de liderança tem ocorrido nessas empresas?

Em suma, nesse cenário, admite-se que lidar com esses novos profissionais tem demandado das organizações novas relações de liderança, justificando novas oportunidades de pesquisa.

Assim, considerando o exposto acima, pretende-se com esta dissertação responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como se caracteriza o processo de liderança no contexto da Geração Y em empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis?”.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de liderança no contexto da Geração Y em empresas de base tecnológica da cidade de Florianópolis.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as empresas de tecnologia que empregam profissionais da Geração Y;
- Caracterizar os profissionais da Geração Y segundo os gestores, os profissionais de recursos humanos e os próprios profissionais desta geração;
- Verificar o processo de liderança nas empresas estudadas a partir dos atributos descritos nos procedimentos metodológicos.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As novas demandas no processo de liderança, advindas da nova geração de profissionais que estão entrando no mercado de trabalho nos últimos anos, constituem uma importante justificativa para o desenvolvimento deste trabalho.

Portanto, acredita-se que estudar a liderança nas organizações do setor tecnológico na Grande Florianópolis irá auxiliar no entendimento das ações empreendidas pelas empresas e revelar como os profissionais da geração Y estão envolvidos nesse processo. Segundo Oliveira (2010), esses profissionais tendem a ser mais impacientes, individualistas e movidos a novos desafios e, se não veem suas expectativas atendidas, buscam novas oportunidades.

Outra justificativa para esta pesquisa está atrelada às demandas da ACATE a qual, em palestra realizada na disciplina Seminários de Implementação do Mestrado Profissional em Administração da ESAG (2011), informou que a própria Associação tem interesse no desenvolvimento de um trabalho com as empresas associadas, na área de liderança.

Por todos esses argumentos, acredita-se que este é um tema muito importante. Apesar de a literatura apresentar trabalhos sobre a geração Y e sobre liderança, não foram encontradas evidências de estudos nessas áreas em empresas de tecnologia. Além disso, a própria ACATE (2011) apresentou essa necessidade, em função da atual conjuntura de falta de recursos humanos e da necessidade de

formar equipes para o desenvolvimento dos trabalhos e da garantia da própria sustentabilidade do polo tecnológico da Grande Florianópolis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos teóricos aqui apresentados estão estruturados em quatro partes. Inicia-se com uma análise sobre o ambiente complexo e o novo paradigma da ciência, amparado pelas transformações no mundo do trabalho. Na sequência, apresenta-se, dentro desse novo contexto, a nova geração de profissionais e suas principais características, que neste estudo terá como foco a “Geração Y”, e, por fim, o desenvolvimento conceitual da Liderança e as teorias desenvolvidas a partir do século XX.

2.1 TRANSFORMAÇÕES PARADIGMÁTICAS DO AMBIENTE TRADICIONAL AO COMPLEXO

O Paradigma Tradicional da Ciência é caracterizado por acreditar que o mundo é estável, previsível e fundamentado numa análise generalista e reducionista. Esse paradigma baseia-se numa relação linear de causa-efeito, norteadas por uma apreciação objetiva e positivista, buscando respostas por meio de instrumentos quantitativos, desenvolvidos por especialistas isolados em suas respectivas disciplinas, e cujos resultados das pesquisas não são compartilhados. Ao considerar a estabilidade do mundo, acredita-se na possibilidade de conhecê-lo como realmente é, separando totalmente o sujeito do objeto, numa relação impessoal (ESTEVES DE VASCONCELOS, 2005).

Por outro lado, o Paradigma da Complexidade revê todos esses princípios, utilizando a complementaridade, ao considerar que o mundo é formado por redes interligadas, com caráter holográfico e dialógico, influenciadas pelo todo e pelas partes. Entende que a ciência é imprevisível, instável, com relações de recursividade, em que o desenvolvimento ocorre dentro do princípio do caos, através da ordem-desordem, incluindo a participação consciente do sujeito na análise. Busca a transdisciplinaridade para entender de forma sistêmica os fenômenos que estão sendo estudados (ESTEVES DE VASCONCELOS, 2005).

Morin (2006, p. 7) resume de forma simples o que o Paradigma da Complexidade representa: “totalidade é a não verdade”, pois nenhuma teoria pode ser considerada fechada e concluída, tudo pode ser revisto e contestado ou falseado, de acordo com o desenvolvimento da análise dos sistemas complexos.

A globalização aumentou os desafios, pois os problemas tornaram-se polidisciplinares, transversais, multidimensionais e transnacionais, tornando invisíveis os conjuntos complexos e as interações entre as partes e o todo. Nessas condições, a especialização prejudica a visão do todo, já que os problemas não podem ser quebrados e precisam ser posicionados dentro de um contexto específico. Se o indivíduo não conseguir compreender o contexto e sua complexidade, além da necessidade de inter-relação com outras pessoas de diferentes áreas, será totalmente incapaz para trabalhar na solução dos problemas que surgem. O pensamento acaba sendo o capital mais precioso e é necessário saber organizá-lo dentro do novo paradigma (MORIN, 2002).

Ao se reconhecerem as organizações como sistemas complexos, coloca-se a gestão de pessoas no centro de um processo-chave da organização. As organizações atuam em ambientes instáveis e cada vez mais desregulamentados, necessitando de equipes formadas por pessoas que tenham características específicas para tal contexto, tais como inovativas, criativas, flexíveis, comprometidas, autônomas e com rápida adaptação às mudanças (VIEIRA, 2009).

Uma metáfora apresentada por Vieira (2009), baseada em Peter Drucker, mostra que as empresas devem funcionar cada vez mais como bandas de jazz, apresentando um modelo de poder distribuído, em que o papel de líder é representado a cada momento por um ator, num ambiente de equilíbrio instável e imprevisível, que exige dos músicos uma sinergia de seus membros, baseada no comprometimento, criatividade, inovação, autonomia e motivação.

Segundo Hosking (1988), a organização é constituída pela interação dos processos sociais, cognitivos e políticos que ocorrem entre as pessoas. Processos esses que refletem diferentes valores e interesses, e criam interdependências e desigualdades. Assim, ver a empresa como uma entidade independente das atividades e sentimentos dos seus participantes torna-se uma perspectiva *top-down*, tradicional e que desconsidera a pessoa. Por isso, dentro desse modelo tradicional, as relações entre liderança e organização foram ignoradas. A partir do momento em que se passa a ter uma visão *bottom-up*, o reconhecimento das pessoas como agentes dentro da organização começa a aparecer a partir de uma perspectiva dinâmica, revelando a reciprocidade entre as partes.

Outras alterações começam a ocorrer geradas por essa nova visão, alinhadas ao Paradigma da Complexidade. No paradigma tradicional, a empresa era vista

predominantemente na sua forma física, com suas estruturas descritas formalmente, independente das interações e comportamentos de seus participantes. No novo paradigma, torna-se necessário considerar as atividades da organização, suas relações de poder, conflitos, interdependências, influências, além de compreender como seus participantes negociam para verificar como a ordem social da organização é construída.

Outra consequência é a mudança de uma visão com perspectiva unitária para uma perspectiva pluralista ao se dar atenção às atividades e relações e suas conexões com a tomada de decisão na empresa. Por fim, a empresa passa a exercitar o processo de escolhas, em que os participantes negociam as relações, distribuem os recursos e trabalham dentro de um contexto de interdependência e diferenças. Tal ideia é contrária à consideração da empresa estruturalmente organizada, vista como uma fonte de restrição (HOSKING, 1988).

O paradigma da complexidade muda a forma de se ver as organizações. Antes era baseada numa perspectiva reducionista, com observações isoladas e que ignoravam a influência dos sistemas dinâmicos e interativos. Passa-se a enxergar as organizações como sistemas complexos e adaptativos, composto por uma diversidade de agentes que interagem uns com outros, que se afetam mutuamente (MARION; UHL-BIEN, 2001).

2.2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Em consonância com o novo paradigma da ciência, Capra (2005) argumenta que as empresas hoje não têm mais condições de sobreviver se forem administradas de forma mecanicista, baseada nos princípios de comando e controle. Os gestores precisam rever seus paradigmas em função da complexidade do ambiente, já que a maioria das grandes empresas são redes descentralizadas compostas por unidades menores, interligadas com outras empresas de médio e pequeno porte, que interagem por meio de novas tecnologias de informação e comunicação, formadas por redes formais e informais. E é justamente nas redes informais que irão emergir a capacidade criativa e inovativa. Por isso as redes formais devem reconhecer e apoiar as redes informais, dando impulsos que auxiliem a organização nos processos de mudança. Como consequência, as relações de liderança se transformam de um caráter de domínio e controle para uma relação de cooperação e parceria.

Na Era do Conhecimento, a interação entre os indivíduos, as organizações, as instituições e o ambiente tornou obsoletos os paradigmas utilizados na Era da Industrialização. As análises nesse novo contexto necessitam ser realizadas de forma integrada e holística em função da riqueza de informação, dominada pela inovação e formada por entidades que se interagem em redes de forma global (UHL-BIEN; MARION, 2008). O sucesso da organização depende mais dos seus ativos sociais (capacidade de aprendizagem e inteligência corporativa) do que de seus ativos físicos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Hoje admite-se que o mundo seja formado por empresas que são ao mesmo tempo simples, complicadas e complexas, já que possuem trabalhadores funcionais e sofisticados, que lidam com processos padronizados, mas que estão sempre evoluindo, adaptando-se a novas situações. Apesar das metas, as organizações estão sempre mudando frente à multiplicidade de desejos e oportunidades que surgem constantemente (UHL-BIEN; MARION, 2008).

As empresas no século XXI estão diante de um novo cenário complexo e competitivo impulsionado em grande parte pela globalização, pela revolução tecnológica, pela desregulamentação e pela democratização. A burocracia permanece, mas apenas como um elemento dentro de vários contextos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Com o incremento da complexidade das empresas, a liderança efetiva afasta-se da visão tradicional centrada em um líder que atua de forma motivacional ou carismática (LICHTENSTEIN; UHL BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006).

O foco está na velocidade e na capacidade de se adaptar. Na nova economia, o desafio é criar um ambiente em que o conhecimento acumulado é distribuído a um baixo custo. A meta é mudar o pensamento de uma visão individual e controlada para várias visões permeando a organização e possibilitando a criação contínua e o desenvolvimento do conhecimento (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

No entanto, vale ressaltar que a necessidade do pensamento complexo é também influenciado pelo grau de interação dentro do mercado e pelo custo da mudança em que a organização está inserida. Ambientes mais voláteis demandam pensamento complexo, mas indústrias com tecnologias caras requerem tecnologia estável e estrutura hierárquica, ambiente em que o pensamento complexo não é desejável (MARION; UHL-BIEN, 2001).

2.3 GERAÇÃO Y

A nova geração de profissionais será caracterizada neste trabalho pela “Geração Y”, definida por jovens nascidos durante o período de 1980 e 1990, já que existem diferentes abordagens entre os autores. Oliveira (2010) define essa nova geração como as pessoas nascidas entre 1980 e 1999; já Maldonado (2005) atribui a Geração Y ao período entre 1978 e 1994; enquanto outro estudo estabelece os jovens nascidos de 1978 em diante, não definindo uma data de término (VELOSO; DANTAS; NAKATA, 2008). Para Reisenwitz e Rajeshiyer (2009), a Geração Y é caracterizada como geração nascida entre 1977 e 1988 e que também pode ser reconhecida pelos nomes de *geração Net*, *Echo Boomers* e *Why Generation*.

A entrada da geração Y no mercado de trabalho resultou em novos valores, habilidades e atitudes com relação ao trabalho e à autoridade. Pela primeira vez tem-se quatro gerações distintas (Tradicionalistas, *Baby-Boomers*, Geração X e Geração Y) compartilhando o mesmo espaço, o que tem gerado, segundo aproximadamente 60% dos profissionais de RH em grandes empresas, conflitos entre as gerações mais jovens e mais velhas (EISNER, 2005). Nos dias atuais, praticamente não se tem mais os Tradicionalistas (nascidos antes de 1945), mas já está entrando no mercado uma nova geração, denominada Geração Z (nascida entre 1990 e 2000).

Quadro 2 – As gerações a partir do Século XX

Geração	Período	Principais Características
Tradicionalistas	Até 1945	Hierarquias rígidas, práticos e dedicados, trabalhavam praticamente numa empresa a vida inteira.
<i>Baby-Boomers</i>	1946 – 1964	Filhos do Pós-Guerra, romperam padrões, otimistas
Geração X	1965 – 1979	Focados em metas e resultados, céticos e comprometidos com a empresa que estão trabalhando, apesar de trabalharem em mais de uma.
Geração Y	1980 – 1990	Cresceram junto com o desenvolvimento da tecnologia, são fiéis a si mesmos, buscam desafios, oportunidades e qualidade de vida
Geração Z	1990 – 2000	Vem de zapear, passam o dia conectados, são multitarefados, ágeis, globais, dispersos e superficiais nas informações, características parecidas com a geração anterior, mas em maior intensidade.

Fonte: produção do próprio autor

A Geração Y cresceu num período econômico de expansão e prosperidade, de globalização, multicultural e caracterizado por um ambiente mundial de terrorismo. Em função de ter acesso e estar conectada 24 horas por dia à informação, essa geração pode absorver muito mais coisas, numa idade menor do que as gerações anteriores. Conseqüentemente, surgiu nesses jovens um forte senso de moralidade, luta pela liberdade e valores ligados à família. Foram socializados no mundo digital, ignoram a mídia tradicional, e continuam interligados digitalmente, sendo esse o meio que buscam para ter informação, entretenimento e contatos (EISNER, 2005).

Segundo Oliveira (2010), a Geração Y apresenta uma série de características oriundas da forma como foram criados. Tal geração possui uma educação mais flexível do que a geração anterior, pelo fato de seus pais estarem mais ausentes, focados na consolidação de suas posições no mercado de trabalho. A estrutura familiar caracteriza-se pela presença maior de famílias com os pais separados e com um número menor de irmãos, em função do alto custo no investimento da educação dos filhos. Outra característica importante é o acesso à tecnologia. A Geração Y nasceu no momento em que a influência da tecnologia na vida das pessoas alterou-se profundamente, se comparada com as gerações anteriores.

Esse cenário acabou criando jovens que se destacam por “demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitórios e ambíguos em suas decisões e escolhas” (OLIVEIRA, 2010, p. 63). No entanto, alguns comportamentos os caracterizam mais: a necessidade de reconhecimento; querer saber constantemente qual a avaliação das pessoas a seu respeito; a informalidade e a flexibilidade nos seus horários; a forma de se vestir; a construção dos relacionamentos; a individualidade (foram acostumados a terem seus quartos ou dividir com um número menor de irmãos e terem acesso às novidades tecnológicas como videogame e computador que acabaram privilegiando um comportamento individualizado, que tentam compensar nas redes sociais); e a capacidade de estabelecer uma maior amplitude de relacionamentos, seja em número ou distância, através das redes e criação de *blogs*. Esses jovens querem ser felizes agora, não querem esperar a aposentadoria, são inconstantes, têm um senso de urgência na busca de assumir novos desafios, conhecimentos e experiências. Têm como objetivo atingir o bem-estar e a estabilidade financeira (OLIVEIRA, 2010).

Veloso, Dutra e Nakata (2008) também ressaltam como principais características dessa geração o contato com as tecnologias de informação, a individualidade e a priorização do lado pessoal em comparação a outros fatores, como o profissional.

Complementando os autores acima, Maldonado (2005) argumenta que, por terem convivido com famílias multifacetadas, com uma agenda cheia de atividades na infância e o acesso aos aparelhos eletrônicos, tornaram-se pessoas multitarefas, absorvendo os acontecimentos em tempo real e se conectando simultaneamente a inúmeras pessoas, desenvolvendo assim uma visão sistêmica, com maior aceitação à diversidade e com boa autoestima. Essa geração quer “[...] trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar. [...] são curiosos, impacientes e imediatistas, [...] respeitam o comportamento ético.” (MALDONADO, 2005, p. 1).

Nas suas vidas profissionais, segundo Oliveira (2010), os jovens que estão entrando no mercado possuem hoje as expectativas de trabalhar em uma empresa que possibilite o crescimento da carreira, o seu desenvolvimento profissional, que tenha um ambiente agradável, de constante criação, com bons salários e benefícios. Com relação ao líder, esperam que o mesmo conheça o negócio da empresa, ofereça *feedback* constante, saiba estabelecer as prioridades, desenvolva os profissionais do seu time, respeite e estimule os talentos individuais, seja objetivo e claro nas suas diretrizes e não tenha rígidos controles com relação a horários, à forma de se vestir e fazer as coisas, mantendo um relacionamento próximo e produtivo.

Foram acostumados a terem uma postura ativa nas decisões familiares e esperam contribuir da mesma forma nas organizações (EISNER, 2005). Outras características presentes nessa geração são a independência e a confiança. Apreciam a responsabilidade, demandam *feedback* imediato e têm um senso de realização de curto prazo - anseiam um retorno muito rápido dos projetos em que estão envolvidos. Não querem um gerenciamento muito de perto, buscam direções claras e suporte do gerente combinados com liberdade e flexibilidade. São diretos e contundentes, para eles o longo prazo significa um ano, têm pressa por novos desafios e oportunidades, exigindo a presença de gerentes que exijam seus limites e que os coloquem para frente. Buscam ganhar muito dinheiro enquanto constroem sua vida pessoal e a carreira ideal. (MARTIN, 2005). No entanto, o retorno financeiro não é a forma de pagamento que mais importa na realização dos seus trabalhos;

antes disso querem fazer parte de grandes times, com novos desafios, novas experiências e uma forma explícita de reconhecimento e evolução baseada na performance pessoal (HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009).

É a geração até o momento com maior capacidade empresarial: jovens adultos estão abrindo empresas em números recordes e quando ainda estão na escola. Estão preparados para se adaptar a novas pessoas, lugares e circunstâncias. Trabalham bem sozinhos, mas melhor ainda em equipes, pois são acostumados a se relacionar em times. Reivindicam pelas mudanças e estão prontos para se mover constantemente para novos projetos, posições, departamentos e locais (MARTIN, 2005).

Martin (2005) menciona seis passos para construir uma sólida relação com esses jovens nas empresas: 1) escutá-los, estimular encontros informais no café ou no almoço; 2) estabelecer uma relação de *coaching* com eles; 3) tratá-los como colegas e não como estagiários ou adolescentes; 4) possibilitar a flexibilidade para que possam organizar suas agendas em consonância com os seus prazos no trabalho; 5) manter um *feedback* construtivo constante; e 6) comunicar-lhes quando tiverem realizado um bom trabalho, dando reconhecimento, elogios e recompensas imediatos pelas grandes performances realizadas.

Percebe-se uma mudança de cultura em relação a gerações anteriores, já que a geração *baby boomers* tinha como valores fundamentais a disciplina, a ordem e a obediência, e a “Geração X” marcou pelo pragmatismo, a busca da autossuficiência, com a priorização no trabalho (OLIVEIRA, 2010). Entender a nova geração de profissionais e identificar as práticas de liderança que estão sendo aplicadas de forma efetiva junto a esses jovens permitirá que se possa compreender melhor como garantir o sucesso das organizações para o atingimento de seus objetivos.

Quadro 3: Características da Geração Y

Termos e Condições no Emprego	Cultura e Gerenciamento	Carreira e Desenvolvimento Pessoal	Valores Pessoais
Flexibilidade	Trabalham em tarefas paralelas	Buscam o autodesenvolvimento	Integridade pessoal
Remuneração justa	Trabalham sozinhos confortavelmente	Buscam oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional	Estilo de vida balanceada, trabalham para viver, valorizam a família
Salários e bônus relacionados à performance	Liberdade	Dirigem a carreira para o sucesso	Dinheiro não é tudo

Desenvolvimento Profissional	Não gostam do gerenciamento de perto	Desejam promoção linear	Forte senso de moralidade, lutam pela liberdade
Bom ambiente de trabalho	Buscam reconhecimento	Possuem menos respeito por hierarquia	Socialmente conscientes, preocupados com a responsabilidade social
Acesso rápido aos níveis mais altos da hierarquia	Desejam <i>feedback</i> imediato	Necessitam atingir metas pessoais	Empenham-se por fazer a diferença
Promoção interna	Buscam direções claras e suporte	Anseiam por oportunidade e responsabilidade	Abraçam as mudanças
Disposto a sacrificar no curto prazo a vida pessoal em favor da carreira	Buscam empresas com cultura positiva	Buscam um trabalho desafiador e criativo	Orientados para metas
Aberto para oportunidades de treinamento	Desejam contribuir com decisões para a empresa	Empenham-se por fazer a diferença	Desejam contribuir para a sociedade
	Prosperam em momentos de incerteza e mudança	Desejam ter seu próprio negócio	Divertem-se no trabalho
	Tem altas expectativas dos empregadores.	Possuem responsabilidade individual pela carreira	
		Orientados para atingir metas	
		Almejam gratificação instantânea	
		Buscam <i>work experience</i>	

Fonte: Adaptado de Broadbridge *et al*, 2007, p. 37-38.

2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA

O tema “liderança” tem sido debatido há muitos anos dentro das organizações. Essa discussão iniciou com as grandes guerras e conquistas que surgiram com a humanidade em que a figura dos seus líderes apareceu, muitas vezes, com o papel de grande responsável pelas vitórias conquistadas.

No início do século XX, a liderança passou a ser analisada dentro dos sistemas tradicionais de produção em massa, baseados no modelo taylorista, cuja posição do líder era fazer com que as pessoas cumprissem suas tarefas para atingir os objetivos da empresa. As teorias tradicionais de liderança foram criadas com base nos princípios da ciência vigente na época - o positivismo e o funcionalismo -, nos quais os trabalhos realizados buscavam utilizar fatores quantitativos, com uma

abordagem racional e a intenção de criar um modelo que pudesse se adequar a qualquer contexto de liderança (OUIOMET, 2002; ISHIKAWA, 2010; HALL, 2004).

Diversas teorias de liderança foram desenvolvidas ao longo das décadas. Inicialmente um primeiro grupo, formado pela Teoria dos Traços e a Teoria Comportamental, distinguiu-se por analisar a liderança focada apenas no líder. Nessas teorias se buscou encontrar as características que faziam de uma pessoa um líder.

A seguir, um segundo grupo de análise da liderança surgiu fundamentado no estudo da relação líder-seguidor. Fazem parte desse período as Teorias Contingencial, Situacional e Transacional e Transformacional. (ISHIKAWA, 2010; HALL, 2004). Observa-se que nenhuma dessas teorias busca analisar a liderança dentro do fenômeno organizacional e suas relações.

Os modelos mentais das organizações e da ciência entre o final do século XX e o início do século XXI (CAPRA, 1996; MORIN, 2006; ESTEVES DE VASCONCELOS, 2005) passaram a ser revistos, através da transformação de modelos de sistemas baseados no Paradigma Tradicional da Ciência, para a entrada no Paradigma da Complexidade. Esse novo contexto, já descrito anteriormente, passa a exigir a revisão dos velhos dogmas, pois esses são insuficientes para entender a organização e suas inter-relações.

Como consequência, as teorias de liderança também sofreram novas interpretações em função dos novos questionamentos, uma vez que a organização passa a depender de grupos cujo ambiente deve ser propício à implantação de mudanças, capazes de reter profissionais com condições de adaptação, inovativos, criativos, flexíveis e autônomos para permitir a sustentabilidade da organização nesse sistema complexo (VIEIRA, 2009).

Assim, as Teorias Contemporâneas Emergentes surgem a partir da década de 90, em contraposição às teorias anteriores, e entendendo a liderança como um processo, afastando-se da ideia de causa-efeito, decorrente de uma relação entre líder e seguidor. Nesse sentido, a visão de líderes-heróis é substituída pela ideia de que a liderança pode ser exercida por pessoas que podem estar em diversos níveis da organização formal ou informal. Soma-se a isso o caráter temporário da liderança e sua relação com a situação. Diversos autores vêm discutindo esse tema, criando diversas linhas, as quais buscam compreender a liderança dentro da organização

por meio do seu inter-relacionamento com as redes internas e externas existentes na empresa (CAPRA, 2005; WHEATLEY, 2006; BERGAMINI, 2009).

Com essa nova compreensão, o próprio conceito de liderança gerou inúmeras vertentes. Todavia, segundo Delfino, Silva e Rohde (2010), esses conceitos guardam pontos comuns tais como sua natureza como um processo social, no qual existe a relação entre líder/seguidor em que estão implícitos, de forma direta ou indireta, recursos, capacidades e competências que irão ser necessários na construção dos relacionamentos e na geração dos resultados. Bergamini (2009) também analisou inúmeros conceitos de liderança e ressaltou que dois elementos mostram-se comuns em quase todas as análises: o primeiro refere-se a um fenômeno grupal e o segundo, a um processo de influência.

Liderança não é algo que se faz para as pessoas, é algo que se faz com as pessoas e, portanto, a habilidade para liderar depende mais da qualidade das relações do que da posição de poder que exerce no momento. Liderança é um processo de influência (BLANCHARD, 2011).

Assim, a seguir se podem verificar as principais teorias de liderança que vêm norteando os estudos desde o início do século XX. As primeiras cinco teorias apresentadas foram criadas com base nos princípios da ciência vigente na época - o positivismo e o funcionalismo. Nesse caso, os trabalhos foram realizados buscando fatores quantitativos, com uma abordagem racional e a intenção de criar um modelo que pudesse se adequar a qualquer contexto de liderança (OUIMET, 2002; ISHIKAWA, 2010; HALL, 2004).

As teorias de liderança tradicionais foram desenvolvidas fundamentadas na ideia de que metas são racionalmente concebidas, e os líderes formais atuam para que sejam alcançadas. O paradigma dominante na teoria da liderança focou em como os líderes podem influenciar os outros no atingimento dos objetivos desejados dentro da hierarquia formal das estruturas organizacionais, liderando para produzirem eficiente e eficazmente, inspirando os liderados para alinhá-los e ficarem comprometidos com as metas organizacionais. Todas essas características acabaram limitando essas teorias para a sua utilização na Era do Conhecimento (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

As Teorias Contemporâneas Emergentes começam a ter outra amplitude, aumentando o seu foco da relação líder-seguidor para a visão de que a liderança é um processo e que passa a ser influenciado por outras variáveis ligadas ao

ambiente interno e externo da organização em que está inserida, considerando que a liderança é um processo social constantemente construído (UHL-BIEN, 2006). O paradigma da complexidade sugere um diferente paradigma para a liderança, como um complexo interativo e dinâmico, cujos resultados emergem, por exemplo, da aprendizagem, inovação e adaptabilidade (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

2.4.1 Teorias Tradicionais

2.4.1.1 Teoria dos Traços

A Teoria dos Traços surgiu durante os anos de 1930 e 1940, com o objetivo de delimitar os traços comuns, ou seja, características físicas que distinguiriam os líderes dos seguidores. O líder é considerado o elemento central do processo de liderança, desconsiderando todos os demais fatores como ambiente, contexto, grupo envolvido e aspectos comportamentais. As pessoas, em virtude de seus traços, teriam condições de serem definidas como líderes naturais. A natureza seria mais importante do que a educação (BRYMAN, 2004).

No estudo da identificação dos traços de liderança que definiriam um líder eficaz, foram realizadas diversas pesquisas que, no final, não conseguiram chegar a um resultado único, o que acabou comprovando o caráter reducionista e simplista dessa teoria que almejava definir características e qualidades pessoais para uma liderança de sucesso, independentemente da instituição em que estivessem trabalhando, fundamentando-se num dom natural que já nascia com a própria pessoa. Acabou fornecendo ao líder uma posição prepotente, como se fosse um ser perfeito. Desconsiderou que um líder tem seus pontos fortes e fracos, como todo ser humano, e que as características comportamentais do líder não são o único ponto responsável pela eficácia da liderança. Facilmente conseguiu-se verificar que dois líderes, com diferentes traços, poderiam ser eficazes em situações semelhantes (BERGAMINI, 1994).

2.4.1.2 Teoria Comportamental

Entre as décadas de 50 e 60, surge a Teoria Comportamental, também chamada de Teoria dos Estilos, que tinha por meta estudar o comportamento dos indivíduos na posição de líder, concentrando-se no que este faz e como age (ISHIKAWA, 2010).

Nesse caso, surge uma nova ênfase à liderança por meio do treinamento, sugerindo que, se existem determinados comportamentos que identificam os líderes, então as pessoas poderiam ser treinadas para serem transformadas em líderes eficientes (BRYMAN, 2004). Na época, as principais correntes relacionadas à Teoria Comportamental foram os Estudos da Ohio State University, Estudos da Michigan University e a Teoria da Grade Gerencial de Blake e Mouton.

Todos esses estudos supervalorizaram os instrumentos de análise, buscando descrever de forma quantitativa os comportamentos dos líderes. A Grade Gerencial apresentada por Blake e Mouton, os quais faziam parte do grupo de Ohio, mostra claramente isso ao criar uma matriz que tenta, por meio dos estilos de “preocupação com as pessoas” e “preocupação com produção”, representados de forma similar às dimensões estudadas pela Ohio State e de Michigan, definir os estilos diferentes nos quais um líder pode se encaixar dentro de cada eixo (BERGAMINI, 1994).

No entanto, essa teoria acabou entrando em decadência em função de não considerar as variáveis situacionais, o estudo das lideranças informais e ter sido fundamentada em pesquisas que negligenciaram as diferenças interiores existentes no grupo quanto à percepção do líder. Por outro lado, a Teoria Comportamental contribuiu com o surgimento dos estilos de liderança que são conhecidos até hoje, como o autoritário, o democrático e o laissez-faire, e com relação à abordagem metodológica utilizada, que se manteve posteriormente em outras pesquisas (KLEIN JUNIOR, 2009).

2.4.1.3 Teoria Contingencial e Situacional

Entre os anos 60 e início dos anos 80, foi a vez de as teorias contingenciais e situacionais terem destaque no estudo da liderança. Essas abordagens procuram identificar qual estilo de liderança deve ser exercido naquele momento com o liderado (HALL, 2004).

Os principais modelos desenvolvidos na época foram a Abordagem Contingencial de Fiedler, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria Caminho-Objetivo de House e o Modelo Participação-Líder de Vroom e Yeton.

A grande contribuição dessa abordagem foi acrescentar o elemento de relatividade na atuação do líder, o qual precisa identificar o estilo mais adequado a ser utilizado, dependendo das variáveis situacionais.

No caso da Teoria de Fiedler, não existe um líder que pode estar presente em todas as situações. Dependendo do momento, um tipo de líder deve estar à frente, mas pode ser revisto em outro momento. Na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, o líder modifica o seu comportamento de acordo com a necessidade do momento. Na Teoria do Caminho-Objetivo, o líder deve identificar qual estilo de liderança irá aumentar a motivação da sua equipe para o atingimento dos objetivos da organização. Por último, o Modelo-Participação-Líder de Vroom e Yeton, conforme proposto por Yukl, “[...] baseia-se na análise de como o comportamento decisório do líder afeta a qualidade da decisão por parte do subordinado” (BERGAMINI, 1994, p. 63). Essa teoria é fundamentada numa série de fórmulas matemáticas, não tendo lugar a análise subjetiva. Aliás, esta foi uma característica das teorias contingenciais: todas foram baseadas em instrumentos de análise, primando pelo racionalismo e almejando chegar a modelos que permitissem explicar o posicionamento da liderança.

A principal crítica a esse modelo relaciona-se à não consideração das demais variáveis do ambiente, partindo do pressuposto de que cada organização possui suas particularidades. Assim, a realidade se configura de forma bem diferente, com seus aspectos emocionais, subjetivos, culturais e históricos, que esses modelos racionais acabaram não considerando.

2.4.1.4 Teoria da Liderança Carismática

A Teoria da Liderança Carismática surgiu nos anos 80, e é fundamentada no conceito de liderança carisma, proposto por Weber no início do século XX. Nessa teoria, o líder aparece como um ser que exerce o papel de herói, com qualidades excepcionais, e que consegue arregimentar um grupo de seguidores para uma causa de sucesso (ISHIKAWA, 2010).

Alguns autores destacaram-se com suas teorias dentro dessa linha: a Teoria do Carisma Atribuído, desenvolvida por Conger; a Teoria do Auto-Conceito, por Shamir, House e Arthur; e a Teoria da Liderança, por Bennis e Nanus.

A Teoria da Atribuição dividiu a liderança carismática em quatro estágios: no primeiro, o líder percebe a necessidade de mudança e formula uma visão; no segundo, comunica a visão e estabelece o objetivo; no terceiro, constrói a imagem de confiança, atraindo os seguidores; e, por último, por meio de sua liderança, ajuda os demais a alcançarem a visão (ISHIKAWA, 2010; BRYMAN, 2004).

Na Teoria do Auto-Conceito, a liderança carismática modifica os autoconceitos da equipe para alinhar e fortalecer os vínculos com a organização.

Já a teoria proposta por Bennis (1995) foi baseada em entrevistas realizadas com 90 líderes considerados mais eficazes e bem-sucedidos nos Estados Unidos, sendo 60 do setor privado e 30 do setor público. Por meio desse estudo, foram identificadas quatro competências compartilhadas por todos: Gerenciamento de Atenção (capacidade de atrair as pessoas para que sigam o ponto de vista do líder), Gerenciamento do Significado (capacidade de comunicar seus sonhos de forma clara), Gerenciamento da Confiança (capacidade de demonstrar segurança, por meio da constância e foco em seus objetivos) e Gerenciamento de Si Próprio (capacidade de conhecer seus pontos fortes e dispor de suas habilidades de forma eficaz).

Uma diferença substancial em relação às teorias anteriormente apresentadas é que, a partir da Liderança Carismática, os métodos de pesquisa passam a ser os estudos de caso e entrevistas. Com isso, a análise puramente quantitativa passa a ceder lugar a uma análise descritiva e qualitativa. O problema é que o estudo passa a ser abordado de forma muito simplista, com histórias de sucesso, de heróis e heroínas, mostrando apenas o seu lado positivo, obscurecendo os seus defeitos, por meio de uma maquiagem inconsciente, e chegando muitas vezes a exercer apenas uma função de marketing, com a promoção do líder (OUIMET, 2002).

2.4.1.5 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Em 1978, Burns inicia o estudo da Liderança Transacional e da Transformacional, compreendendo a primeira como sendo formada por uma relação de troca entre líderes e seguidores, e realizada por meio de recompensas financeiras ou de prestígio pela execução de determinadas tarefas e o cumprimento de metas estabelecidas. Já na Liderança Transformacional, os líderes propõem padrões de desempenho desafiantes e conseguem fazer com que os seus seguidores tenham melhores resultados.

O autor apresenta a importância do objetivo que está sendo almejado, formando a identidade grupal em torno desse propósito e, assim, fortalecendo o espírito do grupo. O líder se apoia na sua sensibilidade, decidindo de forma intuitiva como manter o grupo coeso, produtivo e focado no atingimento das metas. Esse tipo de liderança, por exemplo, é indicado num momento em que uma empresa é

adquirida, pois as pessoas precisam ter um líder que apresente a visão de futuro da organização, fazendo com que percam os seus medos e não se sintam mais ameaçadas (BERGAMINI, 2009).

Bass estabeleceu em seu estudo que a liderança transformacional é composta por quatro componentes: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual (BRYMAN, 2004).

Algumas críticas a esse modelo, que também se refletem na liderança carismática, relacionam-se às expectativas de que o líder, em especial o que se encontra no topo da organização, será o salvador da empresa. Dessa forma, a teoria se mostra individualista e centrada no líder, que muitas vezes absorve uma feição de herói, com características praticamente inatingíveis, sem focar nas análises situacionais e sem considerar os processos informais de liderança (KLEIN, 2009; BRYMAN, 2004).

2.4.1.6 Liderança Visionária

Segundo Behmer (2005), a liderança visionária teve com Nanus um dos seus principais autores, e a visão é a chave da liderança, composta por quatro papéis: estabelecer uma visão, ser agente de mudanças, negociar e defender essa visão e treinar e inspirar a equipe a seguir a visão. Assim, é necessário criar e compartilhar a visão, que precisa ser clara e inspiradora para levar a equipe a trabalhar, atingir e até mesmo superar as metas propostas.

Entende que os membros de uma organização estão vivenciando um novo ambiente nas empresas do século XXI, no qual as mudanças são constantes, em um mundo globalizado, exigindo relações cada vez mais complexas e com uma diversificação cultural cada vez maior dos profissionais que formam a empresa. O líder precisa formar um ambiente em que as pessoas possam criar e inovar constantemente para atender às necessidades do mercado (BEHMER, 2005).

2.4.2 Novas Teorias sobre Liderança

2.4.2.1 Liderança em Redes Híbridas

Essa nova teoria considera que a liderança não é apenas exercida por atores humanos, mas também por não humanos, por isso utiliza o termo “actantes” para denominar qualquer entidade real que interfira de alguma forma no processo. Essa

teoria ficou conhecida como Teoria-Ator-Rede, e teve Latour como um de seus principais estudiosos. Visa analisar os significados e os aspectos simbólicos que acabam influenciando o ator ao exercer o seu papel, procurando compreender qualquer entidade real que produza efeitos sobre a situação em análise. O actante somente ganha força se atuar com sua rede de relações. Assim é condição primária que o actante constitua redes ou pertença a elas. Segundo essa teoria, torna-se impossível determinar quem está atuando, pois actantes formam um coletivo e a ação vai pertencer a vários deles (humanos e não humanos) por meio de suas alianças e relações, em todas as suas dimensões temporais. Os actantes possuem autonomia e, conseqüentemente, os resultados de sua ação não são controláveis (ISHIKAWA, 2010).

2.4.2.2 Liderança Dispersa

O conceito de liderança dispersa resgata as interações mútuas dos membros da organização (ISHIKAWA, 2010). Revisa as abordagens centradas no líder herói, considerando a necessidade de reconhecer o líder como uma figura dispersa dentro da organização, formada por uma rede de influências sociais, não sendo necessariamente exercida por líderes formais (BRYMAN, 2004).

Quatro foram as linhas de pesquisa classificadas como abordagens da Liderança Dispersa, por Bryman (2004):

- 1) A superliderança, por Manz e Sims, que busca o desenvolvimento do líder e das equipes, para que se tornem independentes dos líderes formais, para o desenvolvimento dos seus talentos e sua motivação;
- 2) A liderança de equipes, por Katzenbach e Smith, defende as virtudes de se constituir pequenas equipes, comprometidas com os seus objetivos, tornando-se mutuamente responsáveis e o líder exerceria um papel de facilitador, com a liderança sendo dispersa pelo grupo, conforme o momento e a necessidade;
- 3) A abordagem de Kouses e Posner sobre a importância do papel de líderes confiáveis, que desenvolvem suas equipes, transformando os seus membros também em líderes, de modo que possam usar suas habilidades na realização dos seus trabalhos e no atingimento dos seus objetivos;
- 4) A Liderança Relacional, desenvolvida por Hosking, baseada no construcionismo social, estuda os relacionamentos sob a perspectiva

sujeito-objeto, em que se encontram inter-relacionados, dentro dos processos da organização, não podendo a liderança se abstrair dos processos já que representa uma parte do todo, construída sob diferentes tipos de relacionamentos, influência e poder. Assim, passa a dar uma nova visão à liderança, que nas teorias tradicionais estava baseada no individualismo. A linguagem é utilizada como uma forma de entendimento da realidade, dando sentido e significação ao que está acontecendo no seu ambiente interno e externo, como consequência da interação dos membros da organização, surgindo inúmeras realidades distintas, que estão em constante movimento (KLEIN, 2009).

Em 2006, Parry e Bryman identificaram uma quinta corrente na linha da Liderança Dispersa, que é a liderança dentro do contexto do comércio eletrônico (e-comércio) ou *Group Support Systems* (JACKSON; PARRY, 2010). Aqui, a tecnologia torna-se parte da transformação social na empresa e, conseqüentemente, do processo de liderança. A facilidade da transmissão de informações a um grande grupo de pessoas e, ao mesmo tempo, o acesso fácil de todos os membros a uma série de informações faz com que não exista mais o controle no fluxo de informações e, com isso, afeta o processo de liderança. O ambiente nesse contexto caracteriza-se pela ambigüidade, rapidez e complexidade.

Dentro das abordagens que consideram a Liderança Dispersa, neste trabalho uma maior atenção será dispensada à Liderança Relacional e à Teoria da Liderança Complexa (*Complexity Leadership Theory*), que também vem analisar a liderança como um processo de inter-relações e interdependência das redes dentro da Era do Conhecimento.

2.4.2.2.1 Liderança Relacional

Segundo Uhl-Bien (2006), a Liderança Relacional pode ser vista dentro de duas perspectivas: uma focando a identificação dos atributos dos indivíduos e como se engajam nas suas relações interpessoais; e outra, a perspectiva relacional que percebe a liderança como um processo de construção social. Esta última estuda a liderança como um processo de influência social, com uma coordenação emergente, que muda de acordo com os valores, os comportamentos, as atitudes, as ideologias

e as novas informações, fazendo com que o processo seja constantemente construído e produzido.

Assim, a liderança não é restrita apenas a um pequeno espaço com líderes formais e informais e não se baseia em pessoas, mas sim em processo, e é formada por um sistema dinâmico, que envolve o ambiente e os aspectos organizacionais. Surge das conexões e interdependências das organizações e de seus membros. Nessa teoria, as empresas mudam como resultado da interação entre os atos e a linguagem das pessoas em todos os níveis da organização. O poder não fica centrado em uma pessoa, mas distribuído pelas redes sociais da empresa (Uhl-Bien, 2006).

Segundo Hosking (1988), os conceitos de liderança e organização são integrados. A organização é formada por três elementos: primeiro, é fundamentalmente uma referência social, constituída por pessoas com seus valores, identidades e comportamentos; segundo, envolve de alguma forma uma atividade, uma interação e uma cooperação entre pessoas; e, terceiro, essas atividades e relações irão gerar ações e interações que são fundamentadas em acontecimentos do passado e que antecipam o futuro.

A partir dessa perspectiva, a primeira dificuldade é mudar a atenção dos líderes como pessoas para liderança como processo. É essencial focar na liderança como um processo cujos atos da organização contribuem para estruturar as interações e relações, atividades e sentimentos, processos nos quais as definições de ordem social são negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas. Processos em que as interdependências são organizadas em caminhos que em menor ou maior grau, promovem os valores e os interesses de ordem social. Em resumo, a liderança pode ser vista como uma espécie de atividade organizacional, sendo central para a dinâmica da organização. A liderança envolve um processo complexo, social e político para criação da ordem social dentro dos grupos e entre eles.

O processo de liderança vai existir dentro das relações interdependentes e dos significados subjetivos. Esses múltiplos significados estão continuamente emergindo, não possuem fim e estão inseridos em um processo em evolução baseado no contexto sociocultural das pessoas.

Dessa forma, a liderança não fica restrita apenas às regras ou posições hierárquicas, mas passa a ser vista como um processo que ocorre nas dinâmicas das relações, permeando toda a organização.

Dentro dessa nova visão, Hosking (2006), por meio da Liderança Relacional, afirma que a teoria pós-moderna de liderança pode ser identificada pelas seguintes premissas: primeiro, a liderança é vista como um processo, substituindo a pergunta “o que é liderança?” por “como é a liderança?”, mudando a ênfase que antes era apenas para a relação de líder e seguidor; segundo, ocorre através de múltiplas relações derivadas de um processo de relação contínuo que é construído e reconstruído; terceiro, esse processo de liderança ocorre dentro de um contexto de realidade histórica e cultural local, não podendo mais ser visto como uma realidade universal.

Líderes e seguidores possuem características pessoais que mantêm relações entre si e com outros objetos existentes no mundo e acabam por construir ou mobilizar conhecimento e poder com base nas suas relações dualísticas (HOSKING, 2006).

Nesse processo de liderança, as relações dão ênfase ao processo de comunicação baseada na linguagem escrita e verbal, além de outras formas não-verbais como ações, coisas e eventos. Assim, toda palavra, ação e objeto são potenciais contribuintes para a comunicação e conseqüentemente para o processo de construção das relações. A forma de desenvolvimento de um processo de liderança depende de como é construído. Uma ação leva a diferentes caminhos e entendimentos dependendo do seu contexto local e cultural. Dessa forma, poderá ser vista como um sinal de incompetência ou uma evidência de liderança, como algo relevante ou irrelevante. Conseqüentemente, as ações geram outras ações implícitas ou explícitas, alimentando um processo sem fim, que pode ser sempre contestado (HOSKING, 2006).

Portanto, as construções de sujeito-objeto existentes dentro do processo de liderança não podem ser modificadas por um agente externo (consultor) e nem por um ato individual de um líder, mas por meio da reconstrução dos processos de relações existentes.

As relações são construídas dentro do contexto, dos atos, dos complementos, incluindo a linguagem escrita e falada, as ações não-discursivas, os objetos e os eventos. Essas relações vão gerando múltiplas realidades, incluindo as realidades de liderança, que são frequentemente construídas nas relações de sujeito-objeto. Portanto, essas realidades são construídas com base na cultura e histórico do local, com seus recursos e restrições, e podem ser mais ou menos contestadas, mas

sempre contestadas. Essa contestação do sujeito-objeto é que irá analisar se é necessário mudar os atos para influenciar os outros e se o outro não tem uma voz (HOSKING, 2006).

Hosking (1988) afirma que precisamos entender a liderança e para isso não é suficiente compreender o que os líderes fazem; é essencial focar no processo e nos atos que contribuem para estruturar as interações e as relações em que as definições de ordem social são negociadas, implementadas e renegociadas.

Toda palavra, ato e objeto são potenciais contribuintes para a comunicação e para o processo de construção. Uma interessante questão a se fazer é “Como alguém é preparado como líder e como as realidades de liderança são feitas, sustentadas e modificadas?” (HOSKING, 2002).

Dentro dessa teoria as perguntas devem ser: “Como o processo de liderança e o gerenciamento da organização emerge? Como as realidades de liderança são interpretadas pelas redes existentes na organização? Como as pessoas trabalham juntas para definir as suas relações que irão gerar a estrutura e a influência na liderança? Como nós mantemos esse processo se movimentando e trabalhando de forma a ser um processo mais consciente de conhecimento da organização? Como as relações de liderança são produzidas? Como as dinâmicas nas relações contribuem para a estruturação desse processo de liderança? Como as relações de liderança são construídas de forma diversa, em diferentes locais, com seus próprios processos históricos e culturais?” O foco da teoria relacional é analisar a liderança pela perspectiva das suas relações e não de seus indivíduos (UHL-BIEN, 2006).

Em função da interdependência e subjetividade existentes nessa visão, pode ser difícil para os pesquisadores aprofundarem-se nesse tema; por isso o objetivo deve ser entender as dinâmicas das relações, dentro do processo social, para compreender a liderança e sua organização. A principal questão a ser descoberta é “Como as relações de liderança são construídas pelas interações sociais?” (UHL-BIEN, 2006)

As principais diferenças dessa teoria consistem no fato de que primeiro ela enfatiza a importância de entender as relações; segundo, vê a liderança separada do líder formal e de seus subordinados, como um processo interativo constituído pelos seus participantes; e, terceiro, valoriza a importância do entendimento do contexto em que está inserida. Não há verdades, mas múltiplas realidades, construídas pelos participantes e observadores (UHL-BIEN, 2006).

A Teoria da Liderança Relacional é um estudo das relações (relações interpessoais como resultado das interações contextuais) e das dinâmicas relacionais (interações sociais) de liderança (UHL-BIEN, 2006).

A Liderança Relacional ocorre quando há um processo de influência social que é gerado e que contribui para a emergência de uma ordem social, com novas abordagens, atitudes, comportamentos e resultados, isto é, quando produz uma mudança. Importante, surge dentro de uma dinâmica social e não por um papel formal que dirige o processo organizacional (UHL-BIEN, 2006).

O conhecimento (realidade) é visto como local. O conhecedor é parte do que é conhecido, e o que é conhecido é feito e refeito nos processos relacionais. O passado é reconstruído no presente e o futuro está no presente, não fazendo sentido tentar perseguir a origem ou o fim (HOSKING, 2002).

Nas teorias de liderança tradicionais a relação ocorre entre o sujeito e o outro. O líder, sendo sujeito ativo, é o conhecedor e influencia o outro (pessoa, organização e ambiente), que é tratado como disponível para ser influenciado, mobilizado, motivado e dirigido pelo sujeito (HOSKING, 2002).

No entanto, verifica-se que a liderança é um processo relacional construído entre o sujeito e o outro, e não um ato individual. As realidades são construções culturais locais (HOSKING, 2002).

2.4.2.2.2 Teoria da Liderança Complexa

Em consonância com a Liderança Relacional e o Paradigma da Complexidade, autores como Uhl-Bien e Marion (2008) têm desenvolvido estudos sobre uma teoria que denominaram Teoria da Liderança Complexa.

Nessa teoria, algumas premissas foram definidas. Em primeiro lugar, a liderança é vista como um fenômeno coletivo e emergente, que surge nos diferentes pontos da organização, independentemente da hierarquia. Não é construída por atos de indivíduos isolados. Em segundo lugar, é um processo de incerteza, já que a interação entre liderança, organização, resultados e o ambiente não é previsível, em função do envolvimento de diferentes redes e pessoas, com interesses e valores distintos. Terceiro, as pessoas não são passivas, mas agentes ativos que influenciam e são influenciados pelos outros dentro do seu contexto social. O que as pessoas fazem ou deixam de fazer é tão importante como o contexto em que estão inseridas (UHL-BIEN; MARION, 2008).

A Teoria da Liderança Complexa vem auxiliar no entendimento dos conceitos da nova Era da Informação – inovação, adaptação, aprendizagem, experimentação e mudança (UHL-BIEN; MARION, 2008). Esse modelo foca na liderança no contexto dinâmico da mudança das redes por meio da interação informal dos agentes. Uma das premissas dessa teoria é que os líderes formais devem possibilitar, ao contrário de procurar suprimir ou alinhar, as redes informais (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Nessa teoria, os papéis de liderança (adaptativo e administrativo) encontram-se interligados, o que reflete a dinâmica das relações entre a parte burocrática e administrativa das empresas e a parte emergente, informal, dinâmica e adaptativa dos sistemas complexos. Assim, a liderança precisa ser vista como um sistema emergente, dinâmico e interativo, compreendendo complexas interações a partir das quais um impulso coletivo de ação e de mudança emerge quando agentes heterogêneos interagem em redes na produção de novos padrões de comportamento ou novos modos de operar (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica por uma meta, um resultado ou uma necessidade comum, em que há múltiplas estruturas que são mutáveis com sobreposição de hierarquias, unidas umas às outras por uma rede dinâmica e interativa. São capazes de resolver problemas de forma criativa e de aprender e se adaptar rapidamente (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

A Teoria da Liderança Complexa procura identificar e explorar estratégias e comportamentos que estimulem a criatividade, aprendizagem e adaptabilidade na organização e seus departamentos. Essa teoria reconhece três grandes tipos de liderança: a liderança fundamentada na tradição e nos conceitos burocráticos de hierarquia, alinhamento e controle (liderança administrativa); liderança que estrutura e fornece as condições para que os sistemas adaptativos e complexos sejam capazes de solucionar de forma ótima e criativa os problemas, com adaptabilidade e aprendizagem (liderança estimuladora); e liderança como um processo dinâmico que permeia as mudanças emergentes das atividades (liderança adaptativa) (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Assim, a liderança é vista como um processo dinâmico e complexo, construído socialmente dentro do contexto de interações e interdependências entre agentes (pessoas e ideias), divisões hierárquicas, organizações e meioambiente. Ajuda a

distinguir a liderança de uma posição de gerenciamento, auxiliando na análise do processo de liderança que atravessa a empresa. Finalmente a liderança, do ponto de vista da complexidade, ocorre em resposta aos desafios de adaptação, típicos da Era do Conhecimento, ao invés de problemas técnicos, mais característicos da Era Industrial (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Esses desafios de adaptação não estão ligados a procedimentos operacionais padrão, mas requerem ajustes, explorações e novas descobertas. O desenvolvimento da liderança refere-se a situações em que os grupos precisam aprender o seu próprio caminho para solucionar os problemas que não podiam ser previstos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Baseada na teoria da complexidade, essa teoria de liderança deixa de focar nas ações individuais. Ela é fundamentada numa visão do contexto formado pelas interações inovadoras que ocorrem em todo o sistema social. Essas interações são promovidas por ações de liderança em todos os níveis das organizações e atravessam as suas fronteiras, com resultados fundamentados nas interações complexas, resultantes do comportamento das pessoas (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006).

Uma nova mentalidade começa a emergir, reconhecendo a liderança como um complexo e turbulento processo social, produto da interação entre os agentes envolvidos, não podendo mais ser atribuída a um indivíduo ou a um pré-planejado fluxo de eventos (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006).

A liderança passa a ser distribuída dentro da empresa numa dinâmica em que qualquer pessoa poderá ter o papel de líder ou seguidor em diferentes momentos e por diferentes razões, não estando mais limitada ao papel gerencial, mas emerge das interações entre os agentes. Assim, a Liderança Complexa inclui uma análise descritiva para examinar as condições e as dinâmicas dos processos de interação entre as pessoas. (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006).

A principal contribuição dessa teoria é fornecer um integrado sistema teórico para explicar a interação dinâmica que tem sido apresentada pelas teorias de liderança surgidas nos últimos anos. (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006). Ela foca os esforços da liderança sobre o comportamento que estimula a efetividade organizacional, em oposto a antigos

conceitos em que o líder era responsável por determinar ou guiar a efetividade. Essa teoria inclui o processo de gerenciamento dos sistemas dinâmicos e a interconectividade (MARION; UHL-BIEN, 2001).

A Teoria da Liderança Complexa é fundamentada numa proposição: a liderança é uma complexa inter-relação de numerosas forças que interagem. Emerge do processo interativo e dinâmico entre os agentes, eventos e ideias que ocorrem de forma imprevisível. Criatividade e aprendizagem ocorrem quando a emergência gera uma solução previamente desconhecida para um problema ou cria uma nova, com o resultado imprevisível, adaptando-se rapidamente às mudanças ambientais, diversificando seus comportamentos e estratégias. Os líderes formais dentro dessa teoria devem agir para possibilitar a informalidade e coordenar os contextos em que o processo de liderança ocorre, facilitando o fluxo de conhecimento e criatividade. Esse processo ocorre em todos os níveis da organização. A liderança burocrática e a adaptativa estão interligadas dentro e entre as pessoas e as ações (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Nas redes complexas, as ideias emergem, combinam, divergem, extinguem-se, conflitam com outras, adaptam-se e mudam, e aumentam em complexidade. O primeiro produto dessa dinâmica complexa é a adaptabilidade, criatividade e aprendizagem. O resultado final é a emergente criatividade, aprendizagem e adaptabilidade em todos os níveis do sistema e em múltiplas escalas de importância. A emergência envolve dois mecanismos interdependentes: a) a reformulação dos elementos existentes para produzir os resultados que são qualitativamente diferentes dos elementos originais e b) auto-organização. A reformulação está intimamente ligada a um fator aleatório ou fortuito de interação nas redes complexas, e os resultados são imprevisíveis e não-lineares, dando novo significado ou interpretação para os resultados auferidos. Auto-organização é um movimento, a reformulação de diferentes atividades que encontram uma causa comum (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Para possibilitar a liderança em redes complexas, os líderes devem estimular a interação (criando o fluxo de informações e conexões), a interdependência, injetando a adaptativa tensão para ajudar a motivar e coordenar a dinâmica interativa. Além disso, eles devem gerenciar os conflitos entre sistemas e estruturas administrativas formais e os sistemas complexos, adaptativos e dinâmicos, impedindo que os líderes administrativos sufoquem os benefícios das interações que ocorrem nos sistemas

adaptativos, facilitando a integração dos resultados criativos dentro do sistema formal (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

No nível micro, a teoria envolve a criação de condições que estimulam a produção, mas que não conseguem determinar o futuro. Reconhece que os líderes não podem controlar o futuro porque as dinâmicas internas, que irão determinar as condições futuras, são imprevisíveis e muitas vezes inexplicáveis. Assim, os líderes no nível micro atuam como influenciadores das redes, criando atmosfera para agregar em caminhos que gerem a inovação e sua disseminação, adequando-se na organização. As teorias tradicionais de liderança tendiam a ignorar a interação entre os grupos de trabalho ou os departamentos. Dentro da perspectiva da teoria da complexidade, a liderança efetiva é aprender a capitalizar a dinâmica interativa (causada pelas correlações, aleatoriedades e interações) entre e dentro dos conjuntos organizacionais (que podem ser caracterizados por um departamento ou um grupo de trabalho).

As interações e aleatoriedades implicam que os líderes não podem sempre prever o comportamento futuro dos conjuntos organizacionais e nem controlar o futuro com intervenções deliberadas. Ao contrário, depende da habilidade do líder em estimular condições de interações que possibilitem um futuro produtivo para a empresa. Entender que o importante é o comportamento organizacional e suas interações globais, ao invés de focar em controlar eventos locais. As habilidades intelectuais dos agentes trabalhando em rede não podem ser dirigidas, mas podem ser possibilitadas pelos líderes. Líderes, nessa teoria, são parte de uma dinâmica; são um elemento de rede interativa que é muito maior do que eles próprios, que podem possibilitar o trabalho em redes, mas não podem controlá-las (MARION; UHL-BIEN, 2001).

Maior criatividade, inovação e produtividade vêm das pessoas que têm oportunidades sustentáveis para inovar e trabalhar em conjunto nas redes, as quais emergem quando a inovação pode surgir e crescer. Líderes complexos criam a desordem organizada em cuja dinâmica as coisas acontecem em múltiplos locais dentro do sistema (MARION; UHL-BIEN, 2001).

Tendo em vista os fundamentos teóricos apresentados neste capítulo, a presente pesquisa analisa o fenômeno da liderança a partir de sua visão de processo, presente na Teoria da Liderança Relacional e na Teoria da Liderança Complexa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho, os quais, a partir do levantamento teórico, darão seguimento à investigação para atingir o cumprimento dos objetivos propostos na presente pesquisa.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A natureza da pesquisa aqui apresentada é qualitativa, do tipo descritiva, com delineamento de estudo de multicaso interpretativo.

O tipo de pesquisa adotado foi o escolhido porque, conforme apresentado por Deslauriers e Kérisit (2008), ele permite aprofundar os processos organizacionais e os seus sistemas complexos, buscando identificar suas ligações informais e não estruturadas. Procura familiarizar-se com as pessoas e verificar as suas visões, percepções e preocupações a respeito dos pontos abordados na pesquisa.

O método de estudo de caso, baseado no conceito de Yin (2001), pretende compreender fenômenos sociais complexos dentro das empresas em estudo, com o objetivo de verificar os seus processos organizacionais e suas relações internas dentro do escopo da liderança e da nova geração de profissionais. Triviños (1994) afirma que, entre os tipos de pesquisa qualitativa, o Estudo de Caso aparece como um dos mais relevantes, ao representar uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa de forma aprofundada.

A pesquisa também é interpretativa. Nesse ponto, há que se considerar algumas ressalvas. Com a Análise de Conteúdo (AC) aqui utilizada como técnica de análise de dados, e descrita mais adiante, buscou-se fazer uma ligação entre o nível da superfície textual e a interpretação, a partir de um nível analítico intermediário (NAVARRO; DIAZ, 1994). Nesse sentido, a AC é um instrumento de trabalho interpretativo anterior que, de certa forma, restringe o caráter substantivo da pesquisa, mas facilita a operacionalização para um pesquisador iniciante na pesquisa qualitativa. A AC não nega a existência de compromissos teóricos subjacentes no nível analítico, os quais guiam a fase interpretativa - essa é a diferença de um trabalho puramente interpretativo. São realidades autônomas, mas mutuamente dependentes (NAVARRO; DIAZ, 1994). Assim, neste trabalho, a AC

atuou como um filtro epistemológico que restringiu as interpretações possíveis em relação a um determinado corpo textual, dentro de um certo corpo teórico.

Optou-se por um multicaso (3 empresas), para haver um melhor entendimento do processo de liderança no contexto da Geração Y dentro das organizações de base tecnológica. No entanto, é importante destacar que a pesquisa representa o contexto referente a essas empresas.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

3.2.1 Polo Tecnológico da Grande Florianópolis

Para a realização do trabalho foram escolhidas as empresas de base tecnológica da Grande Florianópolis.

As razões para essa escolha foram em primeiro lugar em função de a tecnologia ter como características principais ser um setor dinâmico, baseado na criatividade e na inovação, e por possuir uma estrutura e um ambiente que a princípio não são tão mecanicistas e rígidos como outros setores mais tradicionais da economia, em consonância com as mudanças advindas da Era do Conhecimento.

Outro fator relevante é que o setor de tecnologia em Florianópolis vem crescendo, e a cidade conseguiu ter um reconhecimento como polo de empresas de base tecnológica. O município tem uma população que gira em torno de 400.000 habitantes, e a estimativa é que Florianópolis possua 450 empresas de software, hardware e serviços de tecnologia, que geram 4.936 empregos diretos (RAIS, 2008 apud XAVIER, 2010). A importância dessas empresas para o município pode ser visualizada pela arrecadação de ISS, que atingiu um valor de quase R\$ 10 milhões em 2008 (XAVIER, 2010), fazendo com que o setor seja um dos principais arrecadadores para a capital catarinense.

O desenvolvimento de empresas do ramo tecnológico em Florianópolis vem ao encontro de um projeto de crescimento econômico sustentável da ilha de Santa Catarina que, junto com a indústria do turismo, permite à cidade crescer com base na implantação de indústrias consideradas “limpas” por não poluírem a natureza, permitindo a manutenção do seu meio ambiente. A implantação de empreendimentos de base tecnológica em Florianópolis, como as incubadoras

CELTA, MIDI-Tecnológico, além dos parques tecnológicos Park-Tec Alpha e Sapiens Parque, estão permitindo a consolidação desse setor na cidade.

As áreas de concentração produtiva do Polo Tecnológico em Florianópolis estão localizadas no Complexo Industrial de Informática, no bairro Trindade; Parque Tecnológico Alfa, no bairro João Paulo; Sapiens Parque, em Canasvieiras; Parque Tecnológico ACATE, no Corporate Park, na SC 401, no bairro Santo Antônio de Lisboa; e expandindo-se também para os bairros e regiões industriais dos municípios de São José, Biguaçu e Palhoça (XAVIER, 2010).

O Relatório de Mapeamento de Recursos Humanos e de TIC (ACATE, 2011) deixou claro em suas considerações finais que a falta de profissionais qualificados é um gargalo para a continuidade das empresas do ramo tecnológico e, portanto, torna-se prioridade ter um processo de liderança que saiba trabalhar com esta geração de profissionais que está entrando no mercado profissional.

3.2.2 Universo da Pesquisa e Unidade de Análise

O universo da pesquisa abrange três empresas de base tecnológica na Grande Florianópolis, que estão vivenciando momentos distintos. Elas foram escolhidas em função da acessibilidade do pesquisador, e serão denominadas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, com a apresentação mais detalhada de cada uma no capítulo 4.

3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA

A pesquisa proposta possui duas categorias principais de pesquisa, quais sejam, o Processo de Liderança e a Geração Y.

3.3.1 Definição Constitutiva das Categorias da Pesquisa

3.3.1.1 Processo de Liderança

A liderança deve ser vista como um processo complexo e dinâmico que emerge da interação entre pessoas e ideias (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006) e que depende mais da qualidade das relações do que da posição de poder hierárquico (BLANCHARD, 2011).

Quadro 4: Premissas do conceito de liderança adotado

Pode haver mais de um líder num mesmo processo
O estudo não fica restrito aos limites da organização formal
Os valores e interesses não podem ser ignorados, influenciam as relações de causa-efeito
Liderança é um processo político que ocorre dentro de um contexto social e que sofre influências de suas interações com o presente, passado e futuro.
A ordem social é negociada de forma tácita ou explícita por meio das redes que se formam
O processo de decisão é complexo, pois as consequências de uma ação ou uma política não ficam claros.

Fonte: Hosking, 1988.

É esperado que os membros de uma organização tragam suas contribuições, influências e inovações e que os líderes tenham a habilidade de trabalhar em conjunto com seus membros criando um ambiente favorável, estimulando e apoiando suas ações.

3.3.1.2 Geração Y

Nesta pesquisa, a Geração Y é conceituada como a geração formada por jovens nascidos entre o período de 1980 e 1990.

A definição operacional das categorias está descrita no item 3.4 na sequência.

4.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados durante o terceiro e o quarto trimestre de 2012 nas 3 empresas pesquisadas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta. Segundo Triviños (1994), as entrevistas, como os questionários, são meios neutros, que adquirem vida quando o investigador insere a teoria, sendo que a entrevista semiestruturada, a observação e o método de análise de conteúdo estão entre os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos em que está interessado o pesquisador qualitativo.

Foram feitas entrevistas e observações junto aos gestores das empresas pesquisadas, aos profissionais de suas equipes e com os gestores de RH, nas empresas que possuíam uma Área de Recursos Humanos. No caso da Empresa 1, pelo seu porte de empresa incubada com 10 profissionais, não existe ainda um profissional voltado para Recursos Humanos. Na Empresa 2, a pesquisa foi realizada com o Analista de Recursos Humanos e, na Empresa 3, com o

responsável pela área de Recursos Humanos, que é o Gerente Administrativo-Financeiro.

No total foram entrevistadas 16 (dezesseis) pessoas, nas três empresas, nos seguintes cargos: Sócios-Diretores, Gerente de Projetos, Gerente Administrativo-Financeiro, Coordenadores de Qualidade e de Pesquisa e Desenvolvimento, Supervisores de Marketing e de TI, Analista de P&D, Analista de Sistemas, Analista de RH, Engenheiro de Produto, Programador, Assistente Comercial e Estagiário.

Quadro 5: Características dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Formação	Idade	Tempo Empresa
Empresa1C	Sócio-Diretor	Computação	Não é Geração Y	Fundador
Empresa1M	Gerente Projetos	Administração – última fase	23 anos	2 anos
Empresa1G	Programador Sr	Sist. Informação – metade curso	28 anos	2 meses
Empresa1T	Estagiário	Eng. Elétrica – 4 ^a . fase	24 anos	2 meses
Empresa2S	Coordenador Qualidade	Computação	Não é Geração Y	5 anos
Empresa 2R	Coordenador de P&D	Computação	26 anos	6 meses
Empresa2F	Analista P&D	Sist. Informação	24 anos	1 ano
Empresa2W	Analista Sistemas	Computação – última fase	23 anos	3 meses
Empresa2N	Assist.Comercial	Secretária Executiva Bilíngue	24 anos	4 dias
Empresa2G	Analista RH	Administração	Não é Geração Y	2 anos
Empresa3R	Diretor-Presidente	Engenharia	Não é Geração Y	Fundador
Empresa3J	Gerente Adm-Financeiro	Contabilidade	Não é Geração Y	15 anos
Empresa3R	Engenheiro de produto	Engenharia Civil	31 anos	9 anos
Empresa3O	Programador	Sist. Informação	29 anos	4 anos
Empresa3G	Supervisora TI	Sist. Informação	29 anos	10 anos
Empresa3M	Supervisor de Marketing	Economia	29 anos	9 anos

Fonte: produção do próprio autor

A entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, que interessam à pesquisa, mas permitem ao entrevistado seguir espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador, contribuindo para a elaboração do conteúdo da pesquisa. É considerada uma das técnicas com melhores resultados quando se trabalha com diferentes grupos de pessoas (TRIVIÑOS, 1994). A presente pesquisa foi realizada com três grupos distintos, que trabalham nas três empresas, quais sejam, os gestores, os profissionais da Geração Y e os profissionais de recursos humanos.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Segundo Creswell (2007), a análise e interpretação dos dados é um processo constante em que se irá refletir continuamente sobre os dados levantados, não sendo um processo isolado dentro do estudo científico. A utilização da Análise de Conteúdo (AC) tem como objetivo permitir uma melhor interpretação dos dados ao buscar compreender o sentido que um entrevistado atribui às suas mensagens verbais ou simbólicas, que estão vinculadas às suas condições contextuais (FRANCO, 2005). A AC tem a missão de estabelecer as conexões entre o nível sintático (sentido lato) do texto, com suas referências semânticas e pragmáticas, devendo ser vislumbrada como um conjunto de mecanismos capazes de produzir perguntas e não como uma receita para obter respostas (NAVARRO; DIAZ, 1994).

A AC contempla três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial (TRIVIÑOS, 1994). A pré-análise é a organização do material, que neste trabalho serão as respostas fornecidas aos questionários das entrevistas semiestruturadas realizadas e os produtos absorvidos durante a observação direta do pesquisador.

A descrição analítica é a responsável pela codificação, classificação e categorização (TRIVINÓS, 1994). Com base em Navarro e Diaz (1994), o primeiro passo foi estabelecer a unidade de contexto (UC), que definiu o sentido das unidades de registro que engloba, podendo ser estabelecidas basicamente por dois critérios: textual (baseado na característica sintática, semântica ou pragmática do entorno de cada unidade de registro) ou extratextual (baseado na informação do investigador sobre as condições de produção do texto, como autores e circunstâncias). Neste estudo escolheu-se a característica textual, com a codificação baseada na classificação dos respondentes em dois grupos, que são os Gestores e profissionais de RH e os profissionais da Geração Y.

O passo seguinte é a categorização, que consiste em realizar a classificação das unidades de registro, previamente codificadas e interpretadas nas suas correspondentes unidades de contexto, segundo suas semelhanças e diferenças com base em certos critérios que podem ser de natureza sintática (como distinção entre nomes, verbos e adjetivos), semântica (temas ou áreas conceituais) ou pragmática (forma de uso da linguagem) (NAVARRO; DIAZ, 1994). Neste estudo escolheu-se adotar o critério semântico, fundamentado na área conceitual, definindo-se duas categorias: a Geração Y e o Processo de Liderança.

A Geração Y, no presente trabalho, é apresentada com base nas seguintes subcategorias oriundas da fundamentação teórica:

- a) Características;
- b) Objetivos, Desejos e Motivações;
- c) Aspectos Positivos para o Mercado de Trabalho;
- d) Principais Diferenças entre a Geração Y e as Outras Gerações;
- e) Dificuldades Encontradas nas Relações dessa Geração no Trabalho; e
- f) Expectativas e a Reação das Empresas.

Já o Processo de Liderança é composto pelas seguintes subcategorias, retiradas da literatura:

- a) Formação do Ambiente para Inovação, Criatividade e Produtividade;
- b) Tomada de Decisão;
- c) Relações na Construção de um Produto/Serviço;
- d) Abertura para Sugestões;
- e) Constituição das Relações;
- f) Processo de Comunicação;
- g) Contestação dentro das Organizações; e
- h) Processo de Relação e Interação da Empresa com os Clientes.

A última etapa é a interpretação referencial, fundamentada nos materiais levantados que se iniciaram na etapa de pré-análise (TRIVIÑOS, 1994). A reflexão e a análise passam a ser realizadas com base nos materiais empíricos, verificando suas relações com o processo de liderança e os profissionais da Geração Y e com a fundamentação teórica abordada.

4.5 Limitações da Pesquisa

Em função de sua natureza qualitativa, o trabalho se restringe a um número pequeno de empresas, se comparado ao universo existente na Grande Florianópolis. Assim, as categorias analisadas (Processo de Liderança e Geração Y) não poderão ser generalizadas para todas as organizações que formam o Polo Tecnológico da Grande Florianópolis, mas servem como referencial para uma análise mais aprofundada que deve ser feita em cada empresa.

Os estudos de caso têm por objetivo investigar uma realidade específica, portanto os resultados são válidos somente para os casos em análise, impedindo a generalização. O seu grande valor é permitir o conhecimento aprofundado de uma realidade e gerar material para o encaminhamento de novas pesquisas (TRIVIÑOS, 1994).

Outra limitação está atrelada à possibilidade de ter ocorrido alguma interpretação equivocada por parte da pesquisadora, em função da participação do sujeito na análise.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Com base na observação e nas entrevistas realizadas, chegou-se aos resultados que serão apresentados de acordo com as categorias já definidas anteriormente - Geração Y e Processo de Liderança - e em consonância com as Unidades de Contexto, baseadas na classificação dos respondentes das empresas pesquisadas: gestores e profissionais de recursos humanos, e profissionais da geração Y.

4.1 AS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa 1

A primeira empresa em que se realizou as entrevistas possui três anos de existência e foi formada por três sócios: um é responsável pelo comercial e está localizado em São Paulo; o segundo sócio responde pela parte técnica e administrativa e o terceiro pela área de TI (hardware). Os dois últimos estão em Florianópolis. A empresa possui atualmente no seu quadro 10 (dez) profissionais que trabalham nas áreas administrativas, comercial e tecnológica. A empresa iniciou com a comercialização de produtos que vieram de uma antiga empresa de um dos sócios e que obtiveram novas versões, além de trabalhar com desenvolvimento de softwares customizados. A empresa é uma incubada, instalada no espaço físico do MIDI Tecnológico da Acate, localizado na Trindade. O objetivo do MIDI é prestar serviços de incubação a Empreendimentos de Base Tecnológica [EBT] que têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas, apoiando o processo de desenvolvimento de pequenas empresas nascentes. Os empreendedores podem desfrutar das instalações físicas, do ambiente instrucional e do suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio (MIDI TECNOLÓGICO, 2013).

Com relação ao objetivo, a Empresa 1 destaca, primeiro, o trabalho em parceria com os clientes, na criação de produtos inteligentes, em que percebam valor no software desenvolvido. Segundo, ter uma equipe enxuta, com funcionários felizes e bem remunerados, conforme destaca o próprio gestor:

[...] eu quero ter 20 funcionários fazendo o que mil funcionários fazem. [...]

Ao invés de ter um monte de gente ruim, eu quero ter 20 bons, essa é a

minha filosofia da empresa, e para isso a gente tem que pagar bem, a gente tem que ter estrutura (Empresa1C).

Empresa 2

Essa empresa completou 9 (nove) anos de mercado. Iniciou em 2003, como uma empresa incubada da Acate, por meio de dois sócios, com o objetivo de desenvolver software para sistemas de armazenamento, distribuição e interpretação de imagens médicas. Atua em clínicas radiológicas e hospitais, sendo hoje a maior empresa brasileira de tecnologia para medicina diagnóstica, enfrentando a concorrência de empresas multinacionais. Em 2008 tornou-se uma empresa graduada da Acate e em 2010 conseguiu registrar todo o seu quadro como contratado pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Antes, por causa das condições financeiras, trabalhava apenas com bolsistas, cooperados, estagiários e PJ. Em 2012 fundiu-se com outra empresa, passando de dois para quatro sócios, os quais compõem a Diretoria da empresa, e aumentou sua estrutura anterior de 70 a 80 funcionários para 180 a 190 profissionais, sendo que 30% deles atuando diretamente em projetos de pesquisa e desenvolvimento.

A matriz está localizada em Florianópolis, com uma unidade em São Bernardo do Campo, além de possuir vendedores situados em diversas regiões. Estão sediados no Parque Tecnológico ACATE, no Corporate Park, na SC 401, no bairro Santo Antônio de Lisboa. No primeiro semestre de 2012, a empresa obteve 100% de crescimento em comparação ao mesmo período do ano passado. Atualmente possui 1200 clientes, presentes em todos os estados do Brasil, na Argentina e no Chile. A área em que atua no Brasil, segundo informações dos entrevistados, refere-se a apenas 10% a 15% do mercado, apresentando um grande potencial de crescimento.

Nessa empresa, o objetivo final é o paciente, o usuário final que realizou algum tipo de exame de imagem, para que tenha acesso à tecnologia e ao diagnóstico certo. Outro objetivo é o crescimento, ou seja, expandir seu mercado no Brasil e na América Latina, sempre na comercialização de softwares na área da saúde.

O analista de RH deixou bem claro que o objetivo maior da empresa é melhorar a saúde da sociedade; por meio de seus produtos, introduzir novas tecnologias para que todos possam ter acesso a diagnósticos mais precisos e a um

menor custo. Condizente com o objetivo já mencionado por um dos gestores. A lucratividade também foi mencionada, mas como consequência da realização do objetivo principal.

Com relação ao mercado, a Empresa 2 tem a meta de ser a melhor nas regiões em que está atuando. Hoje está presente no Chile e na Argentina e destacou que é a melhor nesses locais. No Brasil, citou que está classificada como a segunda melhor. Em função de estar na busca de se tornar a melhor no país, realizou a fusão com outra empresa, que vai possibilitar atender ao fluxo completo do serviço, abrangendo desde a ligação do paciente para fazer o agendamento até o recebimento do resultado do seu exame em mãos.

Empresa 3

A empresa 3 possui 23 anos de mercado e iniciou suas atividades praticamente junto com o desenvolvimento do Parque Tecnológico de Florianópolis. É líder no mercado nacional de desenvolvimento de softwares para projetos de engenharia, mas destaca a entrada de concorrentes internacionais no mercado brasileiro, com o crescimento econômico do país. Foi criada por três sócios, hoje possui 28 mil clientes em todo o Brasil e tem perto de 190 colaboradores. Depois de ter passado por dois momentos de crise, atualmente está vivendo um período de crescimento com a previsão de lançamentos de novos produtos para 2013 e a intenção de expandir para o mercado internacional. Já foi contemplada com prêmio FINEP de inovação e recebeu subvenções do governo nos últimos anos. Desde 2005 está sediada no Parque Tecnológico Alfa, localizado no bairro João Paulo, além de possuir duas sedes no centro de Florianópolis, que abrigam a Área Comercial. Os sócios não participam da administração no dia a dia, mas das reuniões dos Comitês Técnicos em que são discutidas as decisões estratégicas da empresa.

A empresa possui dois concorrentes que se destacam mais, mas hoje são os líderes no mercado brasileiro em termos de quantidade de clientes e de leque de produtos, sendo a única empresa que domina e desenvolve softwares para engenharia de cálculo de estrutura, hidráulica, elétrica e cad. Em 2013 está previsto o lançamento de softwares para cálculos em estruturas de pré-moldado e alvenaria estrutural. Hoje a empresa está investindo para atender a uma demanda existente,

porque passou por um momento de crise em que teve que reduzir a equipe de desenvolvimento e conseqüentemente houve uma redução nos seus lançamentos. Com essas atualizações e novos produtos pretende passar a concorrência.

A empresa tem como objetivo ampliar a sua atuação para o mercado internacional. No momento está em análise o formato do negócio da empresa, pois os sócios estão avaliando agregar um novo valor ao produto.

O seu objetivo específico é desenvolver softwares para área de engenharia, por meio de um crescimento de 20% a 30% ao ano. Anualmente o planejamento estratégico é revisto, sendo que para 2013 a meta é finalizar todos os produtos e versões de software em desenvolvimento e apresentar ao mercado. Isso porque estão com todos os produtos com novas versões em andamento. Depois a intenção será realizar as atualizações em seus produtos de forma escalonada, lançando uma nova versão a cada seis meses ou um ano. A forma de comercialização da empresa hoje é vender licença aos clientes, assim quando surge uma atualização nova, os clientes optam por comprá-la ou não.

Quadro 6: Características gerais das Empresas

Aspectos Verificados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Estrutura Informal	Alto	Médio	Médio
Tipo de Produto	Customizado	Consultivo	Fechado
Estrutura Física (escritório)	Aberto	Aberto	Fechado
Número Profissionais	10	180 a 190	190
Momento Atual da Empresa	Incubada	Fusão	Crescimento

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE CADA EMPRESA

De forma geral, os dados revelam que as três empresas estão vivenciando fases distintas. A Empresa 1 está buscando a sua consolidação no mercado, por meio do aumento do número de clientes e do encontro de um nicho de mercado. A Empresa 2 está passando por uma fusão com uma outra que produz um software complementar ao seu. Está numa fase de crescimento, sendo a maior empresa brasileira no seu ramo de atuação e tendo como principais concorrentes empresas internacionais. A Empresa 3 encontra-se numa posição consolidada no mercado, após enfrentar duas graves crises. Atualmente está em crescimento, é líder no seu setor e está implantando novas ferramentas de recursos humanos (RH) e verificando a sua expansão para o mercado internacional.

Todas as empresas preocupam-se com o ambiente organizacional, proporcionando a abertura entre os profissionais e a informalidade no dia-a-dia. O ambiente de trabalho da Empresa 1 caracteriza-se como coletivo e descontraído, em que todos, inclusive os sócios, trabalham juntos.

A Empresa 2 apresenta as mesmas características. Oferece instalações modernas que incluem um *lounge*, que dispõe às pessoas entretenimento e possibilidade de reuniões informais. As pessoas que acessam a empresa deparam-se na entrada com a divulgação dos valores organizacionais, quais sejam, transparência, ética e comprometimento.

A estrutura física da Empresa 3, por outro lado, está pequena para a sua situação atual, embora também transpareça um clima informal e facilidade de acesso aos empregados quanto à possibilidade de contribuição, a partir de sugestões, por meio do projeto Rádio Corredor.

Em plena Era do Conhecimento, verificou-se que as três empresas são globalizadas, convivendo num ambiente competitivo, sem fronteiras. Inclusive o gestor da Empresa 1 mencionou em seu relato que hoje todas as informações encontram-se armazenadas em ambiente remoto. A partir do momento que se tem acesso à rede, a empresa pode estar instalada em qualquer local no mundo, não necessitando mais estar sediada no Brasil.

Constata-se, conforme Uhl-Bien e Marion (2008), que as empresas são ao mesmo tempo simples, complicadas e complexas, buscando a padronização dos processos, que todos os gestores citaram como importantes, mas, ao mesmo tempo, estão evoluindo e adaptando-se às situações que surgem. São simples pela sua estrutura formal, constituída com base nos preceitos de uma empresa tradicional, mas ao mesmo tempo complicadas e complexas, pois as interações envolvem um ambiente muito maior, que vai além do espaço físico onde hoje cada empresa está sediada e que não tem limites ou fronteiras. Principalmente as Empresas 2 e 3 destacaram que seus concorrentes são também as empresas internacionais e que estão analisando a sua entrada em mercados externos, sendo que a Empresa 2 já atua na Argentina e no Chile.

A estrutura hierárquica formal está presente em todas as empresas, mas, ao mesmo tempo, estão preocupadas com a participação de todos e com a conexão com seus clientes, sempre buscando a inovação de seus produtos para atender à demanda do mercado. Isso reforça o que Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007)

havia destacado de que os agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica por uma meta, resultado ou necessidade comum. As estruturas são mutáveis, com sobreposição de hierarquias, unidas entre si em uma rede dinâmica e interativa, com a capacidade de resolver problemas de forma inovativa, aprendendo e adaptando-se rapidamente.

Os gestores das Empresas 1 e 3 apresentaram a preocupação de contratar pessoas com visão sistêmica, que conheçam a empresa como um todo e, ao mesmo tempo, que tenham condições de tomar decisões pensando holisticamente. Destaca-se nessas Empresas a presença de profissionais da Geração Y muito especialistas e com dificuldades de ter uma visão abrangente dos problemas, suas causas e efeitos.

[...] O que sinto muito nesta geração é que é um pessoal que só quer fazer programa. [...] O que falta nesta galera na verdade é uma visão do todo. É saber como que funciona uma empresa. [...] Mas esse não pode ser o funcionário da Empresa 1, porque o funcionário da Empresa 1 precisa entender como que a empresa funciona. (Empresa1C).

[...] o lado de ter uma visão mais abrangente de mundo está meio abandonada. [...] Está muito fácil de arrumar especialistas, difícil de encontrar líderes. (Empresa3R).

A importância da necessidade de visão sistêmica é ressaltada por Morin (2002), pois a excessiva especialização prejudica a visão do todo, já que os problemas são quebrados e analisados fora do seu contexto, dificultando a compreensão de sua complexidade, tornando o indivíduo incapaz de buscar soluções.

Um ponto em comum ressaltado nas entrevistas com as três empresas e que confirmou a justificativa da presente pesquisa e o estudo realizado pela ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (2011) é a preocupação com a retenção dos talentos e a falta de mão de obra na região. Apesar de não terem sido apresentados os números de turnover que cada empresa possuía, houve citações dos gestores a respeito:

[...] Na empresa, digamos nessa área é comum o turnover. Não tem como escapar. Ainda mais em Florianópolis que tem muitas oportunidades, que é um mercado aquecido e ainda não está tão consolidado quanto outros mercados como São Paulo e Porto Alegre, que são lugares que até acabam, digamos, pagando mais por profissional. Então Florianópolis acho que ainda tem bastante turnover, acho que é normal isso, eu acho que um dos deveres da empresa e dos gestores é se programar para isso. Não tem

como não acontecer. É interessante que se mantenha as pessoas até pelos laços de amizade que se criam, pelo conhecimento. [...] Coisas que não tem como fazer. (Empresa2R)

[...] Hoje o mercado de mão-de-obra está bastante aquecido, então às vezes a gente tem um pouco de dificuldade para conseguir um bom currículo, uma boa proposta dentro daquilo que a empresa se propõe também.(Empresa2S).

[...] A rotatividade é bastante mais do que a gente gostaria, do que eu gostaria. [...] Para o administrativo é um pouco mais simples, mesmo assim é difícil achar alguém com o perfil da empresa. [...] para a parte de TI, acho que até qualquer um você contrata, mas alguém bom é muito difícil, não é fácil. A gente inclusive queria contratar duas pessoas mais experientes, acabamos contratando um mais experiente e um bem básico, um que tá começando, mas que a gente acha que tem um baita potencial.(Empresa1C).

[...] Às vezes por pouca coisa a mais, o cara larga uma coisa que ele teria um futuro legal.(Empresa1C).

[...] A gente perde muitos, porque eles são muito bons. [...] Então a gente perde de vez em quando porque é impossível reter.(Empresa3R)

Todas as três empresas destacam sua preocupação em atender bem o cliente. Nas soluções dos problemas, envolvem as pessoas necessárias, independentemente do cargo e da área, para dar um retorno rápido aos clientes, mesmo que os problemas não tenham sido causados pelo software, mas, por exemplo, por um problema de hardware, de rede ou de internet. Os relatos na sequência confirmam essa afirmação:

[...] a ideia é que você sempre tem que resolver o problema do teu cliente, independente do que seja. (Empresa 1C).

[...] A partir do momento que a gente tem problema crítico, a gente tem uma lista de prioridades e ataca naquela hora. E no topo da lista, aloca-se quantas pessoas forem necessárias para resolver aquele problema. [...] É quem tem o conhecimento que é chamado.(Empresa2R).

[...] A ordem que tem da Diretoria é resolve com o cliente depois nós vamos tratar internamente. [...] Vai todo mundo, quando é técnico, o próprio vice-presidente vai. [...] Não adianta questionar, cliente está reclamando, não adianta de nada, tem que ir lá e fazer para ele.(Empresa3R).

Outra questão verificada nas empresas é a preocupação em distribuir o conhecimento pela organização. Segundo Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007), isso

permite que a empresa tenha velocidade e capacidade de se adaptar, possibilitando a criação contínua e o desenvolvimento do conhecimento.

[...] Cada grupo de engenheiros é obrigado a formar um e cada grupo de programadores é obrigado a formar um.(Empresa3R).

[...] A gente está tentando transferir o conhecimento para mais pessoas, [...] mas é um processo a longo prazo.(Empresa2R).

As entrevistas abrangeram dois profissionais de RH. O primeiro, entrevistado da Empresa 2, tem dois anos de empresa, e o segundo, da empresa 3, tem 15 anos de história na sua organização, responsável pela gerência administrativo-financeira, cujo departamento fica responsável também pela área de recursos humanos.

De acordo com os entrevistados, todas as empresas estão preocupadas em implantar ferramentas de recursos humanos para reter talentos, em consonância com os gestores. As empresas 2 e 3 estão passando por um período de transformação, com a implantação de novos processos. A Empresa 1 não possui um profissional voltado para a área de recursos humanos (RH), sendo os sócios responsáveis pela implantação de ações de RH.

Um ponto de destaque e que gerou um questionamento específico para a Empresa 2, junto ao profissional de RH, foi o fato de que, entre os profissionais entrevistados dessa empresa da geração Y, todos eram recém-contratados, apenas um havia completado 1 ano de empresa. A resposta é que a empresa no formato atual tem quatro anos, pois foi graduada na Acate em 2008, tendo sido uma incubada até aquele momento. Dessa época, a organização possui duas ou três pessoas, que “[...] acreditaram, apostaram e ficaram”. (Empresa2G). Além disso, os funcionários não eram contratados via CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). A partir de 2009, com a regularização da situação financeira, começaram o processo de contratação de uma parte do pessoal e, em 2010, essa fase foi finalizada e todo o quadro ficou regularizado. Os profissionais na verdade eram bolsistas, pessoas contratadas por projetos ou cooperados, como pessoas jurídicas.

Com relação à análise dos dados referentes aos profissionais da Geração Y, em suas respectivas subcategorias, é realizada de forma mais ampla a seguir.

5.3 PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y

Este item apresenta os dados baseados nas respostas fundamentadas pelos gestores, profissionais de RH e profissionais da geração Y.

Destaca-se que os profissionais analisados como Y no presente trabalho são pessoas nascidas entre 1980 e 1990, que hoje estão na faixa etária entre 22 e 32 anos.

O Quadro 7, na sequência, resume as subcategorias analisadas.

Quadro 7: Subcategorias relacionadas à Geração Y

Subcategorias	Gestores e Profissionais de RH	Geração Y
Características	Desejo por aprender, buscam oportunidades, participativos, questionadores, envolvidos nos projetos, buscam o reconhecimento, quebra de paradigmas, muito especialistas, sem visão do todo, individualistas, dificuldades para se relacionar e exercer papel de liderança, preocupados com o meio ambiente e a responsabilidade social, cresceram com o desenvolvimento da tecnologia, virtuais, dificuldade de comunicação e de escrever, alguns não sabem o que querem, os que sabem destacam-se pela competência técnica, imediatistas, impacientes, inquietos, críticos, corajosos, autossuficientes, despreendimento financeiro, dinâmicos, buscam soluções inovativas e competitivos consigo mesmos.	Cresceram com o desenvolvimento da tecnologia, pessoas criativas, impacientes, imediatistas, não gostam de regras, buscam flexibilidade, trabalham no que gostam, orientados para serem felizes, querem novos desafios, <i>feedback</i> , não possuem comprometimento e apego, almejam um crescimento rápido e novas oportunidades.
Objetivos, Desejos e Motivações	Novos desafios, novas experiências, não gostam de tarefas rotineiras, retorno financeiro não é o mais importante, desejo de fazer parte de grandes times, reconhecimento, crescimento profissional acelerado, trabalham no que gostam, flexibilidade, ambiente descontraído, propício para a criação, o desenvolvimento e a aprendizagem	Novos desafios, aumento do aprendizado, empresa ter responsabilidade social, flexibilidade, bom ambiente de trabalho, reconhecimento, confiança, a participação em projetos que são bem conceituados no mercado, fazer o que ninguém nunca fez, atingir uma condição financeira estável e ter a própria empresa.
Aspectos Positivos para o Mercado de Trabalho	Serem movidos pelo desafio, pelo novo e pela inquietude, competência tecnológica, perfil empreendedor e busca por novas soluções.	Facilidade de se comunicar e se relacionar com as pessoas, comprometimento e dedicação, aprendizado rápido, criatividade, raciocínio lógico, dinamicidade, perfeccionismo, humildade, saber lidar com pressão, capacidade de agregar ideias e conhecimento

		técnico.
Principais Diferenças entre a Geração Y e as outras gerações	Visão diferente, buscar novas soluções, ser uma geração multimídia, com mais acesso ao conhecimento, mas com uma superficialidade nas informações, bons técnicos, competentes em suas especialidades, adaptam-se mais fácil às mudanças, dinâmicos, não querem somente um emprego com salário, ansiosos, agem sem pensar, impulsivos, impacientes, falta de comprometimento e questionam sem ter o conhecimento do todo.	Mais virtuais, ligados à tecnologia.
Dificuldades Encontradas nas Relações desta Geração no Trabalho	Necessitam de um trabalho maior por parte da empresa de convencimento e explicações das razões da tomada de uma decisão, o imediatismo, como mantê-los motivados, a comunicação e o <i>feedback</i> precisam ser bem trabalhados, a superficialidade, a individualidade, não sabem trabalhar quando surgem variáveis desconhecidas no projeto.	Não comentaram
Relações no Trabalho	Interação com as equipes, maior resistência em aceitar decisões, menor respeito à geração mais antiga, à estrutura hierárquica e ao processo de tomada de decisão, participam ativamente na empresa	Participam ativamente, possuem bom relacionamento com as equipes.
Expectativas e a Reação das Empresas	Introdução de ações que vão ao encontro dos anseios desta geração: Plano de Desenvolvimento Individual, Plano de Cargos e Salários, ações de integração, programas de sugestões, flexibilidade no horário, bom ambiente de trabalho, dar mais visibilidade à empresa.	Aprendizado, experiência, políticas, ações, estrutura e principalmente o clima e o ambiente vão ao encontro das expectativas.

Fonte: produção do próprio autor

5.3.1 Gestores e Profissionais de RH

a) Características

Os entrevistados, de forma geral, definiram os profissionais da Geração Y como pessoas que desejam aprender, aproveitam as oportunidades e são criativas, virtuais, inquietas e individualistas. Desejam o reconhecimento e questionam a quebra de alguns paradigmas.

Uma questão ressaltada por Oliveira (2010), e que também surgiu nas respostas dos gestores, é que essa geração começou a ter acesso a computador e internet muito cedo. Na verdade, esses jovens cresceram junto com a tecnologia, que lhes proporcionou facilidades que as gerações anteriores não tiveram e que

tenderão também a diferenciar-se da geração seguinte, denominada Geração Z, pois estes já nasceram neste mundo virtual.

Em função disso, os profissionais de Tecnologia da Informação (TI), na faixa dos 30 anos, já são considerados seniors, enquanto os de 22 anos são vistos como possuindo alguma experiência, pois geralmente iniciaram com 15 ou 16 anos, trabalhando como *free-lancers* em pequenos projetos. Mas, ao contrário do argumento de Maldonado (2005), dois dos gestores das Empresa 1 e 3 consideram esses profissionais muito especialistas, distantes de uma visão mais abrangente de mundo, com dificuldade de vislumbrar o todo.

Outras considerações dos gestores referem-se ao fato de que muitos ainda estão indecisos, não sabem o que querem para o seu futuro profissional, estando em consonância com Oliveira (2010), que afirmou que esses jovens destacam-se por serem transitórios e ambíguos em suas decisões e escolhas.

Apresentam uma dificuldade na comunicação e na escrita. Isso é uma característica que comumente pode estar atrelada à constante comunicação nas redes sociais, onde se utilizam abreviações e termos específicos nas conversas, já que, segundo Maldonado (2005), conectam-se simultaneamente com inúmeras pessoas.

Com relação ao comprometimento, somente um dos gestores entrevistados, que pertence à empresa 2, considerou esses profissionais bastante comprometidos. O gestor da Empresa 3 caracterizou-os como uma geração sem compromisso, que não viveu a crise econômica brasileira, com hiperinflação, e que, por causa da internet, tornou-se isolada, ou seja, individualista. Segundo o gestor, essa geração possui dificuldades para se relacionar e exercer o papel de liderança. O individualismo também foi ressaltado pelo gestor da Empresa 1, que atribui à parte desses indivíduos a perda da noção do bom comportamento, em função de uma educação sem limites. Inclusive o fato de privilegiarem um comportamento individualizado vai ao encontro do que foi observado por Oliveira (2010) e Veloso, Dutra e Nakata (2008).

Por outro lado, a outra parte desses indivíduos é destacada pelo gestor da Empresa 1 como preocupados com o meio ambiente, com a responsabilidade social, são questionadores e sabem se posicionar. Na tabela 1, adaptada de Broadbridge (2007), aparece a característica de preocupação com a responsabilidade social, destacada neste parágrafo.

Os gestores da Empresa 2 definiram essa geração como questionadora, traz novas sugestões e procura implantar coisas novas, reforçando autores como Eisner (2005), Oliveira (2010), Martin (2005).

Já na Empresa 3, os entrevistados ressaltaram que estão vivenciando um momento, pelo menos em Florianópolis, em que estão faltando pessoas nas empresas de tecnologia e têm consciência de que existem muitas oportunidades em aberto. Têm percebido dois tipos de profissionais nessa faixa etária: o primeiro, se alguma coisa não estiver de acordo ou se aparecer alguma outra mais atrativa, não pensa duas vezes e sai da empresa; e o segundo tipo que não sabe ainda o que quer fazer.

Outro gestor, da Empresa 3, destaca características que ressaltam as afirmações de Broadbridge (2007), Oliveira (2010), Martin (2005) e Maldonado (2005), relacionadas à coragem, à autossuficiência, ao desprendimento financeiro, à dinamicidade e à apresentação de soluções inovativas.

Um gestor da empresa 3 destacou que a Geração Y tem sua visão voltada para o momento atual. “No meio do projeto, se recebem uma proposta de R\$ 300,00 a mais, já estão avaliando” (Empresa3R). Isso confirma Maldonado (2005) com relação à impaciência e à tendência de ser imediatista, não permanecendo muito tempo num projeto. Somente um dos gestores, da empresa 1, observou que considera isso muito específico, dependendo do perfil de cada pessoa. Entretanto, ressaltou que essa geração não aceita trabalhar em empresas de modelos tradicionais, baseadas na punição.

Já com relação aos profissionais de RH, o analista da empresa 2 citou a inquietude como uma das principais características dessa geração, que, inclusive, hoje é um dos valores que foi inserido na cultura da empresa. Essa inquietude é formada por conceitos já apresentados pelos gestores, quais sejam, pessoas questionadoras, críticas, ágeis, sempre buscando a inovação e novas soluções. Por outro lado foi ressaltada, novamente, a questão da individualidade, o fato de não terem a preocupação com o outro. “[...] Tudo eles querem na mão.” (Empresa2G). Na empresa 3, o entrevistado reforçou a inteligência dessa geração, e o fato de ser muito virtual. No entanto, alguns não sabem o caminho que querem seguir, mas os que têm certeza destacam-se pela competência técnica, principalmente os que pertencem às áreas de engenharia e programação.

b) Objetivos, Desejos e Motivações

Como consequência das características apresentadas na sub-categoria anterior, os gestores destacaram que a motivação desses profissionais está baseada em novos desafios, como experimentar novas aventuras, experiências, em consonância com o fato de não gostarem de tarefas rotineiras e serem muito competitivos consigo mesmos. Esse fato é citado por autores como Hewlett, Sherbin e Sumberg (2009), ao afirmarem que o retorno financeiro não é o fator mais importante para a Geração Y; antes disso querem fazer parte de grandes times, com novos desafios, novas experiências e uma forma explícita de reconhecimento e evolução baseada na performance pessoal. Inclusive este último objetivo, o reconhecimento, é outro ponto destacado (o desejo de fazer a diferença, de se inserir, de que as coisas aconteçam), aliado ao crescimento. Outra questão reforçada nas entrevistas, e citada por Oliveira (2010), Veloso, Dutra e Nakata (2008) e Broadbridge (2007), refere-se ao fato de trabalhar no que gostam, no que lhes traz felicidade.

O analista de RH da empresa 2 reforçou o que já havia sido mencionado pelos gestores, ressaltando que esses jovens são motivados pelo desafio e por um crescimento profissional bem acelerado. Destacou que o ambiente descontraído que a empresa criou (um *lounge*), com atividades para entretenimento e descanso, aliado com a flexibilidade no horário de trabalho, acaba por chamar muito a atenção dos jovens, por ser o tipo de empresa em que desejam trabalhar.

Já na Empresa 3, o gestor de RH analisou que a motivação do profissional depende da área a que o mesmo está vinculado. Exemplificou que no comercial as pessoas são movidas mais pelos valores financeiros; no administrativo, querem ter uma perspectiva de crescimento; na área técnica, anseiam pela projeção, poder trabalhar no que gostam, em um ambiente propício para criar e desenvolver, que permita o acesso a um alto nível de conhecimento.

Percebe-se que os profissionais de RH das empresas 2 e 3 citaram diferentes aspectos motivadores, sendo que desafio e crescimento profissional aparecerem nas duas empresas, apenas com palavras distintas, mas com o mesmo significado.

Observa-se que os objetivos, desejos e motivações apresentados pelos entrevistados foram mencionados por pelo menos um dos autores pesquisados dentro da Geração Y para o presente trabalho, demonstrando que os profissionais

das três empresas, a princípio, estão em consonância com a visão apresentada pela literatura na área.

c) Aspectos Positivos para o Mercado de Trabalho

Com relação às características dessa geração, importantes para a organização, verificou-se que apesar de os gestores terem citado expressões diferentes como o desejo de fazer, de ver funcionando o que realizaram, resolver os problemas, ver o mundo de forma não linear, ser criativos, inovadores, buscar soluções diferentes e sempre buscar o melhor, todas convergem para os mesmos significados, ou seja, serem movidos pelos desafios, pelo novo, pela inquietude. Outro ponto ressaltado por um gestor é a competência tecnológica dessa geração, que, conforme já foi mencionado anteriormente, foi a primeira a ter um contato maior com os recursos tecnológicos hoje comuns a todos.

Para os profissionais de RH, os aspectos positivos dessa faixa etária, importantes para a empresa, são a inquietude, o perfil empreendedor “[...] de buscar, de ter ideias, de desenvolver, de crescer” (Empresa3J). Outros pontos mencionados foram a inteligência, por assimilarem rapidamente as coisas, e o fato de preocuparem-se em atingir resultados positivos.

d) Principais Diferenças entre a Geração Y e as Outras Gerações

Como principais diferenças positivas entre esses profissionais e os de outras gerações foram citadas várias características: ter uma visão diferente, buscar novas soluções, são mais tecnológicos, cresceram com o computador, são uma geração multimídia, com muito mais acesso ao conhecimento e à informação, são muito bons técnicos, competentes em suas especialidades, adaptam-se mais facilmente às mudanças, mais dinâmicos. Uma característica positiva apresentada, diferente das anteriores, é que trabalham no que gostam, não querem somente um emprego com um salário, conforme já citado por Hewlett, Sherbin e Sumberg (2008).

A principal diferença positiva desses profissionais com o de outras gerações, já mencionada pelos gestores e reafirmada pelo RH entrevistado, é o gosto pela tecnologia, inclusive como diferencial também em relação à Geração Z. Esta última geração, que está entrando no mercado de trabalho, está mais preocupada com as redes sociais, não tendo a mesma base técnica da Geração Y.

Porém, como diferença negativa relacionada a uma característica destacada acima é que, apesar de terem muito mais acesso ao conhecimento, apresentam um aprofundamento menor, gerando uma superficialidade nas informações. Em muitos casos acabam não conhecendo a base que gerou um determinado conhecimento técnico, por realizarem um aprendizado muito específico, que pode se tornar obsoleto amanhã. Como consequência, por não terem um conhecimento mais aprofundado, podem no futuro ter o seu campo de trabalho extinto, como já ocorreu até o momento com algumas linguagens que não são mais utilizadas nos softwares, como o COBOL. Outro ponto citado por mais de um entrevistado, de empresas distintas, apenas com palavras diferentes, é o fato de serem ansiosos, agirem sem pensar, sem planejar, serem impulsivos, apresentarem uma grande pressa e impaciência. Três gestores da empresa 3 informaram a mesma característica negativa - a falta de comprometimento.

Já com relação a questões negativas, os entrevistados da área de RH citaram a individualidade, o fato de trocarem de empresa “[...] como trocam de celular” (Empresa3J), e de criticarem e questionarem as coisas sem saber o contexto como um todo.

e) Dificuldades Encontradas nas Relações dessa Geração no Trabalho

Como consequência do subitem anterior, sobre esses profissionais serem mais questionadores, destacou-se como uma das maiores dificuldades em se trabalhar com esse público o fato de os gestores gastarem muito tempo para convencer e para explicar aos profissionais dessa geração os porquês e as razões para a realização do trabalho. Segundo Eisner (2005), foram acostumados a terem uma postura ativa nas decisões familiares e esperam vivenciar a mesma situação nas empresas. Além disso, possuem um menor respeito pela hierarquia, não tendo receio em se aproximar dos níveis mais altos (BROADBRIDGE, 2007).

Outra dificuldade apresentada, gerada pelo conhecimento superficial que esses jovens possuem de um problema, embasada numa análise apenas do momento, é trazer soluções que muitas vezes seus superiores hierárquicos já têm certeza de que não é a melhor maneira de agir, que não irá atingir os resultados almejados. Isso ocorre porque, conforme Oliveira (2010), o acesso constante à tecnologia acabou por criar jovens que se destacam por desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade.

Outro fator, associado à impulsividade dessa geração, é que as pessoas estão saindo muito rápido das organizações, sendo muito imediatistas, com isso não têm tempo de desenvolver um ciclo completo de trabalho na empresa. Uma dificuldade que surge para o gestor é como mantê-los motivados, pois já sabem que não é só o dinheiro que irá desencadear a sua continuidade na empresa, mas também o desafio. A comunicação e o *feedback* foram colocados por um gestor como pontos que necessitam ser trabalhados dentro da organização, pois essa geração quer ser ouvida e estar integrada. Isso, inclusive, está de acordo com os passos que Martin (2005) menciona para que se construa nas empresas uma relação sólida com esses profissionais.

As considerações mencionadas anteriormente pelos profissionais de RH sobre as diferenças negativas (individualidade, imediatismo e superficialidade), aqui também surgem apontadas como as maiores dificuldades para se trabalhar com essa geração, pois acabam refletindo no trabalho do dia a dia. Uma questão nova ressaltada é que quando precisam trabalhar em atividades que estão bem mapeadas, esses profissionais são muito bons, mas se surgem outras variáveis, que não dominam, acabam não sabendo como fazer. Ressalta-se que esse último ponto foi destacado pelo gestor de RH da Empresa 3, que coincide com o que foi relatado pelo gestor da mesma empresa.

[...] para liderar um projeto, onde são atividades que têm que ser desenvolvidas, e que está tudo mapeado, perfeito. Esse aqui eu vou ter que trazer a equipe para mim, aí não é fácil lidar. Se for processo tudo bem, agora se tiver alguma variável que tenha que trabalhar melhor aqui ou ali, ou não sei o que, eles não sabem. (Empresa3J).

Sobre serem imediatistas, cabe destacar alguns trechos de entrevistas com gestores da Empresa 2, que permitem entender melhor como essa geração é vista com relação a essa questão:

[...] eles não conseguem se visualizar. Para eles um ano é o futuro. São muito imediatistas. [...] A única coisa que eles ainda conseguem é Ah! Um dia, um dia eu quero ter uma família, um dia eu vou casar, mas ele não tem a menor ideia. Eles não conseguem planejar isso. [...] se é que eles querem, que talvez seja só para te responder a pergunta. Realmente eu não acredito que eles pensem nisso. Acho que eles se condicionaram para responder assim para não ficar sem resposta. [...] Tu vê que eles não pensam assim, a maioria não pensa em casar, não pensa mais em ter filho. [...] A maioria a

amizade hoje é só pelo *facebook*. Tudo é muito instantâneo, é sem emoção. (Empresa2G).

A observação de que o longo prazo para essa geração significa um ano também foi destacada por Martin (2005).

f) Relações no Trabalho

Na construção das relações, esses jovens profissionais têm uma interação boa, tanto dentro, como fora da organização. Trabalham juntos, no entanto um gestor citou que, pelo fato de serem especialistas, não conseguem ser participativos em áreas que necessitam da visão sistêmica. A empresa 3, por exemplo, está criando espaços técnicos para que possam atuar de forma ativa. Acabam questionando as ações da empresa, sem conhecer a sua causa, visualizar o contexto, ter a visão do todo. Isso decorre também por terem um conhecimento superficial da situação. Como consequência, criam uma reação de resistência em acatar decisões, mesmo as que foram tomadas em conjunto, por entenderem que a visão que possuem continua sendo a melhor. Isso gera o sentimento de que possuem menos respeito à geração mais antiga e ao processo de tomada de decisão. Nessa resposta aparece um fator novo, que é a afirmação de que apresentam um menor respeito pela hierarquia dentro da organização, característica apresentada na Tabela 1, adaptada de Broadbridge (2007), já mencionada no subitem anterior.

Nas relações dentro da empresa, os profissionais de RH citaram que a geração Y participa ativamente, quer saber de tudo, anseia por participar e dar a sua opinião. Os dois profissionais da área de RH informaram que esses jovens costumam procurar muito por eles, para trocar ideias e falar sobre algum problema. O profissional da Empresa 3 citou inclusive acreditar que, por ser uma pessoa mais velha e com mais experiência, é visto como uma espécie de conselheiro por essa faixa etária. Cabe ressaltar que esses dois profissionais de RH são de gerações anteriores à Geração Y - um é da Geração X e o outro, da *Baby Boomer*.

g) Expectativas dos Profissionais e a Reação das Empresas

Os gestores das empresas informaram não possuir políticas ou ações criadas diretamente para esses profissionais, informação essa reforçada pelos profissionais de RH. No entanto, percebeu-se que todas as organizações estão

preocupadas em implantar novas ações e políticas que contemplem a atração e retenção dessa geração.

A empresa 1 quer ter um bom ambiente de trabalho, um bom relacionamento entre as pessoas e propiciar uma remuneração acima do mercado, baseada no pagamento de bônus. Preocupa-se com o fato de que a prática esteja condizente com o discurso dos sócios. Foca muito no respeito ao funcionário, independentemente de que perca um cliente que atende mal os profissionais da organização.

Na empresa 2 existem benefícios como a participação nos lucros e a previdência privada e ações como o Plano de Desenvolvimento Individual, em que para o ano seguinte as metas de desenvolvimento do profissional são definidas em conjunto com suas chefias. Realizam atividades de integração, como festa dos aniversariantes e um *lounge* equipado para atividades de lazer e entretenimento. O escritório é moderno e bem instalado, o que atrai as pessoas que ali entram.

A empresa 3 está procurando reconhecer os valores dos seus profissionais, com ações como a Rádio Corredor - um programa de sugestões. Outra ação é implantar a flexibilidade no horário, fato que foi observado nas três empresas e que é um dos itens que a Geração Y almeja em seus trabalhos, conforme citado por Oliveira (2010).

As três empresas estão introduzindo a flexibilidade como uma de suas políticas, possibilitando com isso que muitos de seus profissionais que ainda estão estudando consigam compatibilizar o horário de trabalho com a faculdade.

Todos acreditam que as respectivas empresas, com suas ações, políticas, clima, ambiente e estrutura física e hierárquica, possibilitam a retenção de profissionais da Geração Y.

Com relação aos entrevistados, a Empresa 1, apesar de ter poucos anos e uma estrutura menor, informou que tem um bom ambiente de trabalho.

Os gestores da Empresa 2 acreditam que retêm os profissionais da Geração Y por causa dos seus benefícios e pelo fato de se preocupar com a pessoa, com a motivação do seu pessoal. A empresa tem um ambiente de trabalho descontraído, que é um dos anseios dessa geração. Todos têm liberdade com responsabilidade, por isso nada é bloqueado para uso no computador. A programação do que o profissional vai realizar durante o dia é feita por ele, e o importante é que respeite os prazos e entregue com qualidade. Não têm um ambiente formal como outras

empresas. Acabam-se criando laços com as pessoas fora da empresa também, relações que extrapolam o trabalho.

A analista de RH da Empresa 2 informou que a estrutura instalada no *lounge* (ambiente aberto, vídeogame) foi baseada no Google, e que, portanto, no entender do entrevistador, é voltada para esse público. Essa questão é complementada com a resposta à pergunta seguinte em que a Empresa 2 informou que as políticas, o ambiente, as ações, o clima e a estrutura da organização possibilitam a retenção desses profissionais. O profissional entrevistado destacou que outras empresas implementam as mesmas ações, como a copa e a flexibilidade no horário, mas cobram pelo café ou estão interessadas em que seus profissionais trabalhem além do horário. Na empresa esse ambiente é fruto da cultura dos sócios de aproximar e cativar os colaboradores. Esse clima surgiu desde o início da empresa, inclusive foi mencionado que um dos sócios é da Geração Y.

Um ponto importante ressaltado é que, como essa empresa está passando por um período de fusão e as duas empresas que estão se unindo possuem perfis diferentes, isso está deixando os profissionais com dúvidas sobre qual caminho seguir. A empresa situada em Florianópolis possui como características uma menor burocracia, paga menos em alguns salários, mas tem uma carteira de benefícios melhor e diferenciais, como a flexibilidade, o ambiente aberto, as confraternizações e a abertura para inovarem e serem criativos. E essas condições, segundo o próprio entrevistado, é a essência do que essa geração procura, pois tem a inquietude como uma característica muito forte. Alguns já comentaram que se esses diferenciais forem suprimidos, vão para o mercado em busca de empresas que tenham um salário melhor. A escolha desses profissionais passará a ser pela empresa que pagar mais.

Já os entrevistados da Empresa 3 citaram que o clima organizacional é muito bom. A estrutura física é que hoje não está boa, pois está faltando espaço para os profissionais e, por conta disso, já tiveram que expandir para duas sedes no Centro, além da matriz.

Um dos objetivos dos profissionais da Geração Y, que um gestor da Empresa 3 acredita ser importante, é o desejo de fazer parte de um grupo reconhecido na comunidade. Por isso essa empresa está fazendo um trabalho para dar mais visibilidade para sua organização localmente.

Em função da característica imediatista dessa geração, já citada anteriormente, a Empresa 3 está trabalhando para entregar produtos com uma periodicidade menor, para que os profissionais possam ver o resultado de forma mais rápida.

Outro ponto mencionado foi a estrutura hierárquica que trabalha por meio de comitês técnicos e possibilita às pessoas terem cada vez mais voz ativa no processo de tomada de decisão, o que está em consonância com um dos passos listados por Martin (2005) para criar um vínculo maior com esses jovens. A empresa encontra-se no momento em fase de elaboração das normas internas e de implantação de um Plano de Cargos e Salários, para que as pessoas tenham a visão de crescimento.

O profissional de RH da Empresa 3 reforçou que o clima e o ambiente são os pontos fortes da empresa, pois as pessoas trabalham juntas, em busca do mesmo objetivo. Neste ano estão passando por uma fase de transição em que as políticas estão sendo feitas, houve a implantação de programas como a Rádio Corredor e o Plano de Cargos e Salários está em fase de finalização.

5.3.2 Profissionais da Geração Y

Foram entrevistados 10 profissionais que estão hoje na faixa etária da Geração Y, em conformidade com o definido para esta pesquisa, ou seja, entre 22 e 32 anos.

Verificando inicialmente a naturalidade desses entrevistados, observou-se que 3 são de Florianópolis; os demais são de outras cidades de Santa Catarina ou dos estados de São Paulo e Paraná, sendo que desses 7, 5 mudaram-se para Florianópolis para fazer o seu curso superior. Um formou-se na sua cidade, mas veio para Florianópolis para poder trabalhar na sua área de graduação - Sistemas da Informação -, e o último por causa dos seus irmãos mais velhos, que também se mudaram por causa dos estudos.

Todos começaram a trabalhar desde cedo, em torno dos 15 anos, seja no negócio da família, como estagiário ou autônomo. Este é um ponto que se destacou: desde cedo já estavam preocupados em ter o seu dinheiro. Três mencionaram que buscaram uma experiência no exterior: um por meio de intercâmbio, outro em *work experience* e o último guardou dinheiro para estudar fora. Dois profissionais da

Empresa 1 mencionaram o fato de já terem trabalhado em diversas organizações, sendo que um disse claramente que fica em média 1 ano em cada empresa, o tempo para finalizar um projeto, surgir uma nova oportunidade e mudar novamente. Na empresa 2, todos os três profissionais têm pouco tempo de casa, consequência, segundo os entrevistados, do período de crescimento pelo qual a organização está passando, e informaram que já tiveram algumas experiências de trabalho em outros locais. Na Empresa 3 o perfil já é o contrário: os quatro entrevistados praticamente tiveram o primeiro emprego de carteira assinada nesta empresa e o que possui menos tempo na organização já está há 4 anos trabalhando nela.

Com relação ao conceito que os jovens têm das empresas em que trabalham, todos colocaram que as organizações pesquisadas oferecem um bom ambiente, estão crescendo, apresentam um futuro promissor e, como consequência, oferecem oportunidades e novos desafios para os seus profissionais. Nas empresas 1 e 3 foi reforçado a questão do espaço para inovar e criar; nas empresas 2 e 3 há o fato de já serem organizações grandes e bem conceituadas no seu mercado; na empresa 1, por ser pequena, existe uma facilidade na comunicação entre todos e no acesso às chefias.

a) Características

Questionados se conheciam o termo Geração Y, dois informaram ter ouvido falar, mas não se lembravam do significado. Dois comentaram que seriam pessoas nascidas na década de 80 em diante. Dois relataram que são pessoas que gostam de tecnologia, de estar conectadas e que viram a internet crescer. Dois informaram ser pessoas criativas, com uma visão diferente de trabalhar. Um não informou o que significava, mas lembra que a maior parte do que já escutou a respeito está correta. Outra definição foi “[...] um pessoal mais afobado para ter as coisas.” (Empresa1T). Um jovem da empresa conceituou como pessoas que não gostam de regras, querem flexibilidade. Outro, na mesma linha, também informou que esta geração trabalha de uma forma mais livre.

Houve um relato de que as características estão mais vinculadas à educação que tiveram dos pais, que a maior incidência está na faixa etária de 22 a 32 anos. Destacou que saem facilmente da organização se estão insatisfeitos; querem participar do planejamento da empresa; foram orientados a ser felizes e

trabalhar no que gostam; assim, trocam de emprego e até de profissão com facilidade.

O último entrevistado comentou que são movidos a novos desafios, coisas novas, *feedback*, mas que existe também, conforme comentado pelo entrevistador anterior, uma facilidade maior de saírem da empresa. Não são tão apegados e comprometidos. Quando acreditam que aprenderam um pouco, já esperam um crescimento muito rápido; se isso não acontece, abrem-se para o mercado, almejando novas oportunidades.

b) Objetivos, Desejos e Motivações

Sobre o que motiva esses profissionais, os pontos mais citados foram: ter novos desafios, aumentar o aprendizado, saber que a empresa em que trabalham tem no seu objetivo ajudar as pessoas, ver que o software que ajudou a desenvolver está funcionando e é bem conceituado no mercado, ter flexibilidade, um bom ambiente de trabalho, o reconhecimento e a confiança. Já como objetivos pessoais, os jovens citaram: continuar na empresa, já que oferece oportunidade de crescimento e tem Plano de Cargos e Salários; lançar o novo produto que estão desenvolvendo na empresa; “... *fazer o que ninguém nunca fez*” (Empresa1G); alcançar uma condição financeira estável e abrir a própria empresa. Este último ponto foi mencionado por 3 profissionais e vem concordar com Martin (2005), que citou ser a geração até o momento com a maior capacidade empresarial. Esses jovens adultos estão abrindo empresas em números maiores do que as gerações anteriores, inclusive quando ainda estão na escola.

c) Aspectos Positivos para o Mercado de Trabalho

Entre as características pessoais que consideram como importante para as relações no trabalho, apareceu em primeiro lugar, citada por 7 profissionais, a facilidade em se comunicar e relacionar com as outras pessoas. O comprometimento e a dedicação foram mencionados por três profissionais. Outros fatores apresentados de forma individual foram o aprendizado rápido, a criatividade, o raciocínio lógico, a tranquilidade para lidar com a pressão, a dinamicidade, o perfeccionismo, a humildade, a persistência, a capacidade de agregar as ideias e o conhecimento técnico.

d) Expectativas e Reação das Empresas

Dois profissionais acreditam que a empresa não sabe das suas expectativas: um porque não quis informar que tem como objetivo aprender, e o outro, adquirir experiência para abrir a sua própria empresa. Um informou que passou para sua chefia, mas que não sabe se foi para frente. Os demais informaram que a empresa conhece, inclusive reforçaram que deixaram isso bem claro em oportunidades que tiveram, seja no momento da contratação ou numa conversa. Um respondeu que a empresa conhece as suas expectativas, mas acredita que a pessoa tem que se dedicar também, fazer a sua parcela, para que o profissional progrida junto com o crescimento da empresa.

Sobre se a empresa está atendendo às expectativas, todos informaram que com certeza, com exceção de um, já que em função do seu pouco tempo de empresa ainda não pode verificar isso. Outro informou que sim, com exceção do problema de perda de pessoal, que entende ser complicado, mas que acaba atrapalhando o desenvolvimento do seu trabalho.

Todos foram unânimes em mencionar que as políticas, ações, estrutura e principalmente o clima e o ambiente das organizações vão ao encontro das suas necessidades. Um apenas mencionou que parcialmente, por causa do processo de condução da aprovação de projetos. Um fator importante que esse entrevistado apresentou é que a empresa busca ter pessoas competentes e éticas. Assim, independentemente de haver posições discordantes, todos têm o mesmo objetivo comum, que é o bem da empresa, desenvolvê-la cada vez mais. Todos trabalham juntos num clima de confiança, reforçado por Granovetter (2007), que discorreu sobre a importância das relações sociais e dos laços de confiança entre os seus membros.

5.4 PROCESSO DE LIDERANÇA

Neste item será analisado como as relações de trabalho são construídas na organização, caracterizando o processo de liderança dentro da empresa.

O Quadro 6, na sequência, resume as subcategorias analisadas dentro da categoria Processo de Liderança, nas seções Gestores e Profissionais de RH e Profissionais da Geração Y.

Quadro 8: Subcategorias relacionadas ao processo de liderança

Subcategorias
Formação do Ambiente para Inovação, Criatividade e Produtividade
Tomada de Decisão
Relações na Construção de um Produto/Serviço
Abertura para Sugestões
Constituição das Relações
Processo de Comunicação
Contestação dentro das Organizações
Processo de Relação e Interação da Empresa com os Clientes

Fonte: produção do próprio autor

5.4.1 Gestores e Profissionais de RH

a) Formação do Ambiente para Inovação, Criatividade e Produtividade

Em um primeiro momento, procurou-se entender a forma como essas organizações estão estruturadas para o desenvolvimento dos seus projetos, com o intuito de entender melhor como é criado o ambiente para inovação, criatividade e produtividade. Verificou-se que as três empresas possuem estruturas distintas, influenciadas pelo tamanho e pelo perfil dos seus administradores.

Na empresa 1, o setor comercial está sediado em São Paulo, com dois profissionais: um é o sócio e o outro, representante comercial. Inexiste uma estrutura física e o trabalho é realizado nas suas casas. Em Florianópolis, encontram-se os outros profissionais, que atualmente totalizam 8 pessoas; um funcionário fornece todo o suporte ao comercial para que este permaneça somente focado nas vendas. O gerenciamento da empresa é feito pelos três proprietários. Cada sócio tem uma área mais delimitada: um é comercial, outro desenvolve software e administra o dia a dia e o terceiro é responsável pela parte de estrutura (hardware) e suporte. No entanto, todos os profissionais respondem aos três proprietários; assim a linha de subordinação existe de forma direta com todos os três. A decisão geralmente é realizada de forma conjunta pelos sócios e, quando um solicita algum ponto diferente do outro para alguém, costumam parar e alinhar, para que não surjam conflitos ou ruído de comunicação. Um substitui o outro em caso de ausência.

Existe uma Gerente de Projetos, a quem os programadores estão subordinados, e um supervisor administrativo com mais um profissional. A empresa trabalha com muita liberdade e autonomia, mas sempre cuida para que todos estejam alinhados com a responsabilidade das suas atividades. Como a Gerente de

Projetos não tem o conhecimento técnico de programação, os programadores conversam e trocam ideias diretamente com o sócio que gerencia a parte de desenvolvimento de software.

A estrutura de desenvolvimento de projetos da Empresa 2 basicamente não foi modificada depois da fusão. A diferença foi na direção, já que os sócios da empresa de Florianópolis passaram a exercer a função de Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a Diretoria de Marketing, respectivamente, áreas em que preferem trabalhar. Os sócios da empresa localizada em São Bernardo do Campo assumiram a função de CEO e Diretor Comercial. Na área de P&D, existe um Gerente e três coordenadores, sendo dois de desenvolvimento e um de qualidade. Nas equipes de desenvolvimento, existe um líder em cada time, os quais exercem essa função baseados no seu conhecimento e senioridade. Existe ainda a Diretoria de Serviços que atende ao suporte e à implantação, com um coordenador em cada área.

Na Empresa 3, os três sócios constituem o Conselho da Empresa junto com o Diretor Executivo e formam o Comitê, responsável por tomar as principais decisões da empresa, incluindo as estratégicas. Um sócio é o Presidente, o outro é o Vice-Presidente Técnico e o terceiro é o Vice-Presidente Comercial e de Marketing. Todos os gerentes são subordinados ao Diretor Executivo, que administra a empresa no dia a dia. O Conselho, junto com os gerentes, reúne-se semanalmente em Comitês Técnicos, sendo que os demais membros dos comitês variam de acordo com o tema abordado na reunião, estando presentes os profissionais que tenham conhecimento para agregar no assunto discutido.

A Gerência de Produtos e Serviços analisa o mercado, as demandas e define os produtos que serão desenvolvidos, enquanto a Gerência de Desenvolvimento executa e entrega em conformidade com o especificado. Cada equipe de Desenvolvimento tem em torno de 7 a 8 pessoas: são 3 engenheiros, 3 programadores e 2 estagiários, um de cada área. Cada equipe sempre tem um líder. A empresa não faz customização específica, pois cada produto que desenvolve é comercializado a todos os seus clientes.

O processo de planejamento e desenvolvimento de um software dentro das organizações é diferente em cada uma. Percebeu-se que essa diferença está atrelada ao tempo de empresa e às suas condições financeiras, que permitem ter uma estrutura maior ou menor.

A Empresa 1, que possui menos tempo e está como incubada, ainda não possui uma gama de clientes que permita criar um produto para o mercado. Atualmente estão desenvolvendo seus produtos a partir de uma necessidade do cliente que os procura. Esse novo cliente vai servir de primeiro case e irá financiar pelo menos uma parte do desenvolvimento. As pessoas vão sendo alocadas de acordo com a necessidade. A ideia é, quando a empresa permitir, ter dois programadores por produto, que desenvolvem juntos e depois um atende à demanda do mercado e o outro começa o processo de planejamento para o lançamento da próxima versão. Os programadores não têm contato com o cliente. Há uma pessoa-chave no cliente que conversa com o Gerente de Projetos da Empresa 1 sobre qualquer dúvida ou problema. Além disso, o Gerente de Projetos também é responsável pelo treinamento dos usuários. Os dois sócios da área técnica dão suporte aos programadores e ao gerente de projetos, pois, apesar de serem muito bons, falta uma maior experiência na implantação de projetos.

[...] A gente dá liberdade, eles fazem, mas a gente tem que acompanhar de perto, não adianta. Essa galera eles são muito responsáveis, mas tem coisa que é a experiência, não tem jeito, o que faz a diferença é tu teres implantado 30 projetos, faz toda a diferença do mundo, então é importante a gente trazer essa experiência. (Empresa1C).

Na Empresa 2, o Marketing é quem define a necessidade e faz todo o levantamento, incluindo a especificação e o fluxo de trabalho, para passar ao Desenvolvimento. Uma equipe deste departamento realiza o trabalho, de acordo com uma das duas linguagens de programação, após repassa para a Qualidade, que testa o produto e verifica se está de acordo com as especificações. Geralmente o produto é implantado em um cliente para apresentar e testar o protótipo in loco e averiguar se irá atender às necessidades. O Desenvolvimento, como na empresa 1, não tem contato com o cliente. O atendimento é feito via Setor de Suporte e, quando é encontrado um defeito ou falha no software, é repassado à Qualidade que irá conversar com o cliente e, se houver necessidade, repassar ao Desenvolvimento as informações para trabalhar na causa. O treinamento é realizado pelo Setor de Serviços. Atualmente, estão trabalhando na revisão desse processo. A empresa sempre possui duas linhas de desenvolvimento: uma equipe trabalha na versão trimestral, que são melhorias focadas nas demandas do mercado, em novas funcionalidades que a concorrência possui e em novas áreas para atuar; outra

equipe trabalha nas versões mensais, com foco nos problemas, *bugs* e funcionalidades menores, que depois são inseridas na versão trimestral seguinte.

Com relação à estrutura para desenvolver os projetos, o profissional do RH da Empresa 2 ressaltou ser um processo novo, ainda afetado por mudanças, e portanto, não está totalmente consolidado. A venda de um software da empresa é em um formato chamado consultivo, pois identifica-se o potencial cliente para seus produtos e depois a parte de implantação é personalizada por cliente. A empresa atende desde grandes hospitais, que possuem uma gama completa de equipamentos, até pequenas clínicas.

O analista de RH confirmou que o processo de planejamento até a finalização do desenvolvimento de um software é contínuo. Os pesquisadores e desenvolvedores estão sempre verificando no mercado mundial novas tecnologias e produtos nessa área, procurando melhorar o produto existente ou criar algo novo. O Marketing repassa as demandas do mercado, a visão do cliente, e o P&D auxilia na busca de novas soluções e tecnologias e entra com o desenvolvimento e os testes antes de repassar à Qualidade, que faz a avaliação final. A seguir é feita a homologação em um cliente dessa melhoria ou do novo produto antes de ele ser apresentado para venda.

A comercialização em si do produto, conforme mencionado anteriormente, é um processo mais longo, que exige uma venda consultiva, em que é elaborada uma pré-proposta ao cliente. Após a venda, o Comercial faz a análise técnica para integração e migração do sistema. A proposta técnica finalizada é encaminhada para a implantação, e um profissional dessa área é programado para ir até o cliente, ficando responsável pelo processo e só pode concluí-lo quando estiver tudo funcionando. A última etapa é o treinamento aos médicos, realizado pelos analistas de serviços, que possuem formação em radiologia. Com essa etapa encerrada, a empresa inicia o uso do sistema e qualquer problema passa a ser encaminhado via Área de Suporte. Uma venda nessa empresa pode levar de 6 meses a 1 ano, por isso os representantes comerciais são funcionários da empresa.

Já na empresa 3, o Departamento de Produtos e Serviços, formado por engenheiros, analisa as necessidades do mercado, as pesquisas, junto com o Marketing, e repassa as especificações para o Desenvolvimento. O Departamento de Desenvolvimento já é certificado e utiliza uma metodologia para gerenciamento de projetos. Cada equipe de desenvolvimento é formada por 3 engenheiros, 3

desenvolvedores e 2 estagiários, um de cada formação. Após estar pronto, encaminha novamente ao Produto e Serviços para validar. A empresa não faz customização específica, pois todos os clientes utilizam o mesmo produto. Já possuem os clientes parceiros que testam os novos produtos e versões. As versões novas são tratadas como produto novo. O Suporte atende o cliente e o treinamento é feito por uma empresa específica, do mesmo grupo, mas administrada e gerenciada à parte.

O profissional de RH da Empresa 3 reforçou que o Departamento de Desenvolvimento mapeou e automatizou o processo de desenvolvimento e testes. Esse processo é certificado e os profissionais conseguem adotar uma metodologia que permite mapear o prazo e o que cada um irá fazer dentro do projeto.

Na Empresa 3, o planejamento é feito pelo Departamento de Produto, formado por engenheiros que ouvem os clientes e verificam as necessidades. Após identificar e validar, o Departamento formaliza uma solicitação, chamada de *request*, e o Departamento de Desenvolvimento, que também possui engenheiros no seu quadro, transforma a engenharia em linguagem de programação, junto com os desenvolvedores.

Percebe-se que cada empresa possui a sua estrutura particular para o desenvolvimento do seu ambiente tendo em vista a inovação e a criatividade. Nesse ambiente, segundo Hosking (2006), dentro do contexto histórico e cultural de cada empresa, ocorre a negociação, a implementação e a renegociação da ordem social. Dentro desse processo, conforme Uhl-Bien e Marion (2008), as pessoas transformam-se em agentes ativos que influenciam e são influenciados. Esses agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica por uma meta, um resultado e, no caso do presente trabalho, isso é verificado no desenvolvimento de versões de softwares, possibilitando a utilização da criatividade, do aprendizado e da adaptação por parte dos profissionais perante os desafios que se apresentam (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

b) Tomada de Decisão

A tomada de decisão dentro das organizações ainda é visualizada por meio da estrutura hierárquica *top-down* nos processos maiores de decisão, com relação à definição e aprovação de uma estratégia ou produto. É exceção a Empresa 1, que, por ter uma estrutura mais informal, possui um processo de decisão bastante

delegado, com os donos aparecendo mais como orientadores e mentores. No entanto, dentro do desenvolvimento do trabalho, existe a liberdade das equipes, em todas as empresas, para realizar a tomada de decisão, na identificação da melhor forma de desenvolver o processo e a participação no seu planejamento. Percebeu-se, dentro da linha apresentada por Hosking (1988), a liderança cada vez mais como um processo, em que a ordem social é negociada, aceita, implementada e renegociada. A liderança acaba tornando-se um processo complexo, social, político para criação da ordem social dentro dos grupos e entre eles.

Na Empresa 1, conforme mencionado acima, a tomada de decisão é delegada, sendo que os sócios concedem autonomia com responsabilidade. Os donos entram mais como orientadores, corrigindo os rumos, até mesmo em função da experiência que possuem, a fim de evitar desvios no futuro.

Na Empresa 2, a tomada de decisão para a definição da execução de um projeto ou produto é feita pela gerência em conjunto com a diretoria, mas a elaboração do planejamento e a proposta são realizadas entre as áreas de Marketing e de Desenvolvimento. Inclusive são feitas reuniões para discutir dúvidas, sugestões e aprovações, em que é realizado o planejamento com a análise da necessidade de mercado, dos insumos internos existentes (estimativa de esforço homem/hora e prazo para realização) e cronograma. A proposta final é apresentada à gerência para ser aprovada com a Diretoria. Assim há uma participação direta das áreas participantes do projeto na sua elaboração.

Dessa forma, a tomada de decisão sobre um novo produto, dentro da Empresa 2, é realizada pelos Diretores, que são os donos da empresa. Os gerentes apresentam os projetos para aprovação. Já no dia a dia os gerentes e coordenadores auxiliam as suas equipes.

Na Empresa 3, a Diretoria apresenta as diretrizes que irão originar os projetos a ser apresentados nos Comitês Técnico e Executivo da empresa, formados pelo Conselho (os três sócios-diretores e o Diretor Executivo) e os gerentes. Os gerentes trazem as pautas, o Diretor Executivo funciona como relator e ao final informa o seu parecer, se é contra ou a favor. O gerente que trouxe o projeto faz a sua defesa. Se há uma concordância entre os dois, geralmente o projeto é aprovado, mas se há um conflito, os outros três diretores são chamados para votação. Se aparece um assunto urgente, que necessita de uma decisão imediata, é inserido na pauta da próxima reunião. Os comitês reúnem-se semanalmente e os três sócios-diretores

não participam mais do dia a dia na empresa. Os engenheiros e programadores participam das reuniões nas suas áreas, mas quem apresenta no comitê é o gerente. Se é necessária a participação de mais alguém, a pessoa é convidada a estar presente.

Esses Comitês existem na empresa desde 2006. É um sistema que, segundo o RH, deu certo. Os encontros são realizados duas tardes por semana, em que os três sócios e o Diretor Executivo, com a presença de um ou mais gerentes, dependendo do assunto discutido, realizam a tomada de decisão. As decisões do dia a dia mais relevantes são apresentadas ao Diretor Executivo, que decide em conjunto com suas respectivas gerências. As decisões operacionais são realizadas dentro das próprias equipes, sempre com o objetivo de encontrar a melhor solução para a empresa.

Dessa forma, a empresa passa a exercitar o processo de escolhas, em que os participantes negociam as relações, distribuem os recursos e trabalham dentro de um contexto de interdependência e diferenças. Tal ideia é contrária à consideração da empresa estruturalmente organizada, vista como uma fonte de restrição (HOSKING, 1988). Por meio das estruturas organizacionais, verifica-se que as pessoas participam do processo de aprovação, trazendo contribuições que auxiliam no desenvolvimento do produto ou serviço e na tomada de decisão. Permite que as pessoas se sintam incluídas na organização, apesar de as estruturas organizacionais não deixarem de existir, principalmente, nas empresas 2 e 3.

c) Relações na Construção de um Produto/Serviço

Nas relações no processo de trabalho para a construção de um produto/serviço, verificou-se a existência de uma interação das áreas envolvidas no planejamento e desenvolvimento. As pessoas costumam interagir e trocar ideias nas três organizações durante o desenvolvimento. Os entrevistados mencionaram que as relações acabam ocorrendo além dos limites de cada empresa, colaborando para uma integração maior entre as pessoas. Isso auxilia o processo pois, conforme destacado por Hosking (2006), toda palavra, ação e objeto são potenciais contribuintes para a comunicação e o processo de construção das relações.

A empresa 1, por ter uma estrutura mais enxuta, ainda depende muito das ideias sugeridas pelo sócio responsável pela área técnica, em função de sua maior experiência. O produto surge da necessidade de um cliente, ou seja, influenciado

por um fator externo, em seguida vem para dentro da organização e todos estão aptos a apresentar as suas sugestões, apesar de o sócio técnico ser atualmente o mais ativo. Com o desenvolvimento da empresa e a maior experiência dos seus profissionais, a intenção do gestor é que sua interferência diminua, e, inclusive, os funcionários com maior destaque tornem-se sócios. Esse seria o futuro pretendido.

[...] Vai ter um certo estágio que um pedaço deles vai virar sócio da empresa, como é na Apple, como é em outras empresas. [...] Quem vão ser os sócios? Justamente essas pessoas que dão essas ideias, que fazem essas coisas. Aí eu tenho duas opções, se eu não fizer isso, eu tenho certeza que uma hora vai sair e montar a empresa dele. E para ele pelo outro lado, para ele sair e montar uma empresa do zero, ele vai sofrer tudo o que nós sofremos para chegar até aqui. Então assim, de repente, ele vira sócio, uma coisa que vai resolver um problema dele e vai evitar um problema para mim (Empresa1C).

A empresa 2, por apresentar uma estrutura de projetos, forma a equipe com o coordenador do produto, o coordenador de P&D da equipe que será responsável pelo projeto, o coordenador da qualidade e o gerente de P&D. Dependendo da necessidade, também pode ser chamado o designer de interação (cria os protótipos de tela) e/ou o desenvolvedor. Após a elaboração das especificações, se o programador apresentar alguma dúvida para o coordenador, uma nova reunião pode ser agendada para discussão do ponto levantado. Os trabalhos são distribuídos entre os programadores dependendo do nível de experiência e do conhecimento necessário. Quando ocorre algum problema, o desenvolvimento e o suporte trabalham integrados, mas a definição do cronograma e o que cada um faz, são definidos junto com o coordenador.

As relações no processo de trabalho para a construção de um produto ou serviço são bem participativas entre os membros da equipe do projeto. Os times são definidos pelos gestores, baseados no conhecimento necessário. No entanto, em função de trabalharem com duas linguagens diferentes de programação, isso acaba limitando um pouco a distribuição das equipes, já que esse é o primeiro critério de definição dos grupos.

Na empresa 3, a equipe de produtos e serviços (DPS) trabalha integrada para definir as necessidades que serão repassadas ao desenvolvimento, responsável por implementá-las e testá-las. A etapa seguinte é retornar ao DPS para validação. Segundo o gestor, a troca e as discussões entre esses dois departamentos é

constante, mas ao final entram em consenso e apresentam uma decisão conjunta para a aprovação no Comitê Técnico, cujo funcionamento já foi mencionado anteriormente.

A interação é maior dentro do Departamento de Desenvolvimento, que mantém três equipes para cada projeto. Mas se um módulo finaliza e o outro está atrasado, nada impede de esses profissionais serem alocados para aquele trabalho.

As interações na construção de um produto ou serviço são constantes dentro da organização. Na empresa 3 destaca-se o fato de as pessoas discutirem até chegar a um consenso, que é apresentado de forma integrada. Segundo Marion e Uhl-Bien (2001), uma das habilidades do líder é estimular condições de interações que possibilitem um futuro produtivo para a empresa. O importante é o comportamento global e suas interações globais, ao invés de atuar no controle de eventos locais. Os líderes formais atuam como influenciadores, criando atmosfera para agregar em caminhos que gerem a inovação e a sua disseminação. O gestor da Empresa 3 mencionou que busca fomentar a discussão entre os departamentos, para que os próprios profissionais encontrem as melhores soluções.

d) Abertura para Sugestões

Nas três empresas existem espaços para sugestões, só que o formato é peculiar a cada organização.

Na Empresa 1, por ser mais informal, com todos trabalhando no mesmo espaço, as sugestões são apresentadas constantemente, de maneira informal. Inclusive nas sextas-feiras, os profissionais não trabalham na rotina, mas em ideias e projetos que possam trazer melhorias para a organização. Pode ser uma ideia sobre qualquer área, mas o importante é trazer propostas que auxiliem a empresa.

Na Empresa 2 existe um processo formal de desenvolvimento do projeto, porém não é fechado. As sugestões podem ser apresentadas por pessoas internas ou externas à organização, ou seja, por meio de um funcionário ou de um cliente, por exemplo, para melhorar uma funcionalidade. Assim, se as ideias forem consideradas boas e relevantes, são incorporadas. As sugestões que possuem um impacto menor são decididas internamente, no próprio grupo de desenvolvimento. Alterações maiores, que geram mais impacto na sua realização, têm a necessidade, dependendo como o caso é avaliado, de ir para o gerente ou até para o diretor. O

planejamento já costuma ter uma folga no cronograma a fim de que se tenha esse tempo para pensar e inserir as modificações que surgirem no decorrer do trabalho.

A empresa fornece total liberdade para que seus profissionais apresentem sugestões. Isso é importante porque, segundo o profissional de RH, todos os dias surge uma ideia nova. Outra forma de sugestão destacada é uma base criada na intranet, em que as ideias são inseridas e debatidas, com o acompanhamento e filtragem dos gestores, até o fechamento e apresentação para aprovação.

Na Empresa 3, as sugestões são tratadas dentro da equipe de projeto, que tem autonomia para tomada de decisão. Sugestões gerais são apresentadas pelo projeto Rádio Corredor, com uma urna na entrada da empresa em que as pessoas podem colocar suas ideias. Uma vez por mês, as melhores ideias que serão implementadas imediatamente, são premiadas. As outras aprovadas são separadas, ficam em *stand-by*, e, quando implementadas, também irão receber uma premiação. É dado um *feedback* para o profissional que apresentou uma ideia e que não foi aprovada. Geralmente são premiadas duas, mas no mês em que foi realizada esta entrevista, quatro ideias foram selecionadas e recompensadas. Esse programa foi mencionado de forma positiva por todos os entrevistados, o que demonstra ter sido bem aceito.

Os clientes que possuem a versão anterior do produto também participam com sugestões em um *blog*, em que interagem, testam e participam das votações na construção da versão seguinte. Quando a nova versão é lançada no mercado, o cliente já testou e tem conhecimento da nova ferramenta. Em 90 dias tem o prazo para decidir se vai adquiri-la ou manter a anterior.

Formalmente existem essas duas ações, mas a empresa é aberta e os setores entre si costumam conversar e trocar ideias de maneira informal.

A Teoria da Liderança Complexa procura identificar e explorar estratégias e comportamentos que estimulem a criatividade, aprendizagem e adaptabilidade na organização e nos seus departamentos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Essas ações criadas pelas empresas - sexta-feira livre para trabalhar fora da rotina, base de discussão na intranet e Rádio Corredor - abrem espaços para que as sugestões aflorem na organização, incentivando a inovação, a criatividade, a interação e o fortalecimento das relações entre as pessoas, contribuindo para uma maior produtividade na organização.

e) Constituição das Relações

Segundo Uhl-Bien (2006), na perspectiva relacional a liderança é vista como um processo de construção e de influência social. A liderança não é restrita apenas a um pequeno espaço com líderes formais e informais, mas é um processo formado por um sistema dinâmico, que envolve o ambiente e os aspectos organizacionais, por meio das conexões e interdependências das organizações e seus membros. Assim, Hosking (2006) apresentou algumas premissas para identificar a liderança dentro da teoria pós-moderna, dentre as quais citou ser um processo contínuo gerado nas múltiplas relações que são construídas e reconstruídas. Em consonância com essa teoria, a Teoria da Liderança Complexa também reforça ser a liderança um fenômeno coletivo e emergente que surge em diferentes pontos da organização (UHL-BIEN; MARION, 2008).

Em função desses pontos apresentados na fundamentação teórica, procurou-se avaliar como as relações sociais são construídas e sustentadas dentro da organização e como ocorrem as interações formais e informais.

Na Empresa 1, conforme verificado também nas subcategorias anteriores, as relações são construídas de forma bastante informal. A respeito disso, o gestor comentou que o formal na empresa está baseado nas exigências legais que precisa cumprir, e reclamou da nossa justiça brasileira. Considera-a retrógrada, prejudicando a implantação de certas práticas, como o horário flexível e o *home-office*, as quais vêm sendo valorizadas pelos profissionais, como os próprios entrevistados nesta pesquisa mencionaram.

Na empresa 2 as relações são construídas de maneira informal. Estão trabalhando na formalização de alguns processos, mas com o objetivo maior de manter um histórico na empresa. A área de desenvolvimento interage com a área de serviços por causa do suporte. Quando há um problema crítico, as pessoas-chave para a solução do problema são reunidas e todas analisam a situação em conjunto no *lounge*. Existe um trabalho forte de apoio entre as áreas e todos procuram auxiliar na solução. A empresa também adota horário flexível e trajes informais, como bermuda e sandália no verão. As pessoas costumam se encontrar e se relacionar fora do ambiente de trabalho.

O gestor da empresa 3 ressaltou que, por ser uma organização de conhecimento, tem as lideranças construídas pela competência técnica e pela experiência, independentemente da hierarquia. Dentro das equipes as relações são

construídas com base no nível de conhecimento dos seus membros, sem levar em conta a sua posição na estrutura da organização. Outro gestor relatou que a empresa possui um ambiente bom, onde todos estão trabalhando para o mesmo objetivo. O projeto Rádio Corredor foi instituído com o objetivo de criar um canal único para sugestões e reclamações.

O RH reforçou a existência de um bom relacionamento entre as áreas, que costumam conviver diariamente, almoçando juntas e mantendo um relacionamento próximo.

f) Processo de Comunicação

Com relação a esse processo, na Empresa 1 cada um faz a comunicação da parte de sua responsabilidade para os demais envolvidos. O gestor informou que não acha produtivo fazer reuniões coletivas porque as pessoas trabalham em áreas distintas. “[...] O que eu acho de reunião é realmente você sentar com cada um para conversar e quando é o mesmo projeto, sentar o grupo do mesmo projeto.” (Empresa1C).

Na Empresa 2, ambos os gestores avaliaram a comunicação como um ponto falho, porque ocorrem casos em que decisões importantes ou situações que necessitam ser comunicadas com antecedência são divulgadas muito na hora. Não existe um departamento responsável. No momento da fusão, o processo de comunicação foi tratado de forma diferenciada, com a elaboração de um planejamento, com todo um cuidado para a realização de um excelente trabalho, e os próprios donos encabeçaram esse processo. A empresa possui indicadores que são divulgados mensalmente no mural localizado no *lounge*, mas um dos gestores, que possui menor tempo de empresa, disse que só foi comunicado a respeito, não sabe como é o processo de definição das metas.

Já o profissional de RH informou que a comunicação para a empresa está sob sua responsabilidade. Existem os comunicados gerais e os internos. Os gestores encaminham ao RH a solicitação da comunicação que envolve, por exemplo, decisões aprovadas em reunião de diretoria.

Na empresa 3, a comunicação já está centralizada no Marketing, que faz a divulgação no *blog* interno, mas o gestor de cada área que tiver algo importante tem liberdade para acessar a ferramenta e inserir a informação. Com relação aos clientes, o Departamento de Produtos é o responsável por esse processo de

comunicação externo, relacionado à produção e à disponibilização de artigos técnicos.

Segundo Hosking (2002), toda palavra, ato e objeto são potenciais contribuintes para a comunicação e para o processo de construção social. Os líderes devem estimular a interação, criando um caminho para o fluxo de informações e conexões (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

g) Contestação dentro das Organizações

Com relação a alguma ideia a ser contestada, todas as empresas afirmaram estar abertas ao diálogo e o veem de forma positiva. O conflito existente por questões técnicas é salutar para a organização e para o encontro de uma melhor solução.

O gestor da Empresa 1 disse que procura escutar todos, mas às vezes apresenta uma reação negativa quando é contestado, o que pode retrair o profissional para falar em uma outra oportunidade. Ressaltou, porém, que é importante sempre ouvir todos. A mesma coisa ocorre com o cliente. “[...] o dia que eu parar de escutar o cliente, pode ter certeza que eu morri, é hora de eu parar de evoluir (Empresa1C)”.

No entanto, as empresas 2 e 3 ressaltaram esperar que as discordâncias sejam apresentadas com uma fundamentação técnica e não apenas por meio de uma crítica infundada.

A empresa 2 inclusive admitiu ser interessante a existência desse questionamento. As decisões são contestadas com frequência, pois em geral procura-se escutar, entender e buscar resolver. Já houve casos em que a empresa reviu a decisão tomada. “[...] a gente revê. Se for bem embasado, a gente aceita (Empresa2S)”. “[...] Até certo ponto é interessante que tenha questionamento” (Empresa2R).

Na Empresa 3, os questionamentos são sempre encaminhados para os Comitês. Observou-se que, no período das entrevistas, a empresa estava justamente passando por um momento desses, em que profissionais estavam discutindo e argumentando no comitê para chegar à decisão final. No entanto, quando não se chega a um entendimento, o presidente é quem tem a prerrogativa para exercer o poder de veto.

Assim, os aspectos questionados são analisados, porém as decisões podem ser revistas ou não. Os entrevistados da empresa 3 destacaram que as pessoas mais novas costumam estar mais preocupadas com o motivo pelo qual não tiveram suas ideias aprovadas, pois costumam entender que a sua sugestão é sempre a melhor opção para a empresa. A própria Rádio Corredor é utilizada como um meio para questionar e buscar respostas. Um entrevistado destacou que houve há pouco tempo um problema mais grave desse tipo na Área Comercial, no qual os profissionais não concordaram e se posicionaram firmemente a respeito. Nesse caso, a empresa acabou cedendo.

Hosking (2006) destacou que as ações geram outras ações implícitas ou explícitas, alimentando um processo sem fim, o qual pode sempre ser contestado. As realidades vão sendo construídas com base na cultura e histórico do local, com seus recursos e restrições, e podem ser mais ou menos contestadas. Essa contestação é que irá analisar se é necessário mudar os atos para influenciar os outros e se o outro não tem uma voz ativa.

h) Processo de Relação e Interação da Empresa com os Clientes

Segundo Uhl-Bien (2006), o processo de liderança muda de acordo com uma série de fatores, como os valores, os comportamentos, as atitudes, as ideologias e as novas informações. Assim, a liderança é formada por um sistema dinâmico que envolve o ambiente e os aspectos organizacionais, surgindo das conexões e interdependências das organizações e de seus membros.

A relação e interação da empresa com os clientes é um processo de influência social que pode contribuir para a emergência de uma nova ordem social, com novas abordagens, atitudes, comportamentos e resultados, conforme apresentado por Uhl-Bien (2006).

De acordo com a Teoria da Liderança Complexa (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007), agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica e interativa por uma necessidade comum, por exemplo, por uma reclamação de um cliente, sendo capazes de resolver problemas de forma criativa e de aprender e se adaptar rapidamente.

No relacionamento com os clientes, no caso de ocorrer algum problema, todos destacaram a importância de ouvi-los e encontrar a solução para a sua necessidade.

A Empresa 1 considera que nem sempre o cliente tem razão, mas se há o levantamento de alguma questão, há algum motivo para isso. Entretanto, admite que as causas podem ser outras, as quais o cliente não consegue identificar. Por isso, escutam atentamente o cliente para poder diagnosticar de forma correta. Muitas vezes acabam por resolver problemas que não são provenientes do seu produto, mas de outros fatores. No entanto, ressaltam a exigência de que o cliente trate a todos na empresa com respeito, como também é tratado, com o intuito de se manter um bom ambiente de trabalho.

Ao exemplificar um problema grave com cliente, a Empresa 1 citou o caso de um projeto pronto, mas que o gestor desse produto no cliente começou a faltar com educação e aparecer com inúmeras implicâncias. Nesse caso, o sócio responsável pela área técnica resolveu conversar com o cliente e informar que as duas empresas não tinham condições de realizar o projeto e que deveriam procurar um outro fornecedor. No final, não perderam o cliente, mas o responsável pelo projeto da parte dele foi revisto, sendo inserido outro profissional.

Na Empresa 2 existe uma equipe de suporte para atendimento das demandas dos clientes. Dependendo da situação, desloca-se uma pessoa do Suporte ou da Qualidade até o cliente e aloca-se uma equipe na empresa para dar apoio a esse profissional e poder avaliar melhor o problema. Os problemas são priorizados de acordo com sua criticidade e alocam-se quantas pessoas forem necessárias com base no conhecimento técnico para encontrar a solução.

Nessa empresa foram apresentados dois casos distintos de problemas graves: em um se perdeu o cliente e o pessoal do Desenvolvimento ficou sabendo numa reunião, sem ter tido a oportunidade de ter um envolvimento para reverter a situação; e, no outro caso, souberam do risco com antecedência, e foi feito todo um trabalho conjunto para conseguir se manter o cliente. Nesses casos críticos, o Gerente de P&D e o Gerente de Serviços vão em conjunto até o cliente e fornecem as informações para as suas equipes, que trabalham remotamente na sua resolução.

Segundo o profissional de RH, já ocorreram problemas sérios, entre eles um caso de um gestor de P&D que ficou à frente da solução e, durante uma semana, precisou-se de dez pessoas ao redor de uma máquina. Mesmo assim, tiveram que ir até o cliente para encontrar a solução e foi constatado que era um problema de desenvolvimento. A reação das pessoas foi trabalhar em conjunto e resolver. “Não

existe na empresa a situação de achar um culpado. [...] Todo mundo abraça e vamos lá.” (Empresa2G).

Já a Empresa 3 possui um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), ligado diretamente ao Diretor Executivo, para não existir conflito de interesses.

[...] A ordem que tem da Diretoria é resolve com o cliente depois nós vamos tratar internamente. Se tiver que devolver dinheiro, se tiver que pagar, se tiver que fazer não sei o que, resolve com o cliente. Isso é uma filosofia (Empresa3R).

A organização possui indicadores para medir o atendimento dessas demandas, e o SAC tem autonomia para envolver as pessoas necessárias, no tempo que for preciso. Ressalta-se que vários entrevistados mencionaram que toda uma estrutura foi criada para atender à demanda do cliente, mas num universo de 28 mil clientes, o número de reclamações foi considerado por todos como sendo muito pequeno.

Um exemplo de problema grave foi quando uma prestadora de serviços mudou o servidor, sem comunicar, e todos os clientes ficaram sem acesso ao sistema. A Gerente de TI parou tudo para resolver o problema e fez-se uma modificação rápida no programa para não depender mais desse prestador de serviços. Já ocorreu um outro problema técnico com um cliente a que o próprio vice-presidente deu a solução, calculando e revendo tudo. Encaminha-se a pessoa que tiver o conhecimento necessário para resolver o problema, independentemente de cargo. Todos estão cientes de que, se a empresa não fizer nada, pode perder o cliente e acabar abrindo espaço para a concorrência.

[...] Não adianta questionar, o cliente está lá reclamando, não adianta de nada, tem que ir lá e fazer para ele. Não vai mudar o raciocínio dele. Pode decidir, vai perder o cara ou vai fazer. Perder o cara sempre abre brecha para a concorrência (Empresa3R).

O SAC, já mencionado anteriormente, tem uma função relevante ao encaminhar e acompanhar as reclamações para as áreas que entendam ser responsáveis para encontrar a solução. A área acionada ou resolve, entra em contato com o cliente, dá o retorno e informa no sistema que foi resolvido, ou informa que o problema precisa ser encaminhado para outro setor. Mesmo assim, após ser dada a finalização do problema no sistema, o SAC liga para o cliente para ter um retorno do mesmo sobre a solução e o seu nível de satisfação. Aqui o objetivo é o mesmo encontrado na resposta fornecida pelo gestor da Empresa 1,

nem sempre o cliente tem razão, mas precisa sempre ser bem atendido e obter um retorno. Se for uma dúvida relacionada especificamente ao seu projeto, é encaminhado ao Suporte e o tempo é deduzido dos créditos que recebeu quando comprou o software. Cada minuto corresponde a um crédito.

O profissional de RH da empresa 3 destacou que nunca ocorreu um problema muito grave. Em função de ser um software de engenharia, que exige uma alta precisão, existe um sistema de testes desenvolvido, que trabalha 24 horas por dia, verificando os cálculos, pois qualquer grande falha pode causar a queda de um prédio. Reforçou que somente tem ciência de problemas menores, que são resolvidos dentro do processo já explicado anteriormente, por meio do SAC.

5.4.2 Profissionais da Geração Y

Nesta seção procurou-se identificar a percepção dos profissionais da Geração Y com relação ao processo de liderança nas empresas em que trabalham.

Primeiramente, sobre os objetivos da empresa, identificou-se na Empresa 1 que dos três profissionais entrevistados, dois disseram não conhecer e um terceiro respondeu também não saber, mas que na sua opinião toda empresa almeja o crescimento, a ampliação do número de clientes e a consolidação no mercado. A única questão que esse profissional comentou que coincidiu com o informado pelo gestor é o objetivo da empresa em investir nos profissionais e proporcionar uma melhor remuneração no futuro.

Na Empresa 2, ocorreu o mesmo fato, pois dos três entrevistados dois não souberam responder, sendo que somente um informou que a empresa tem por meta ser líder no seu ramo. Apenas um, que tinha mais tempo de empresa, informou que o objetivo é:

[...] Sempre buscar ajudar as pessoas. Até o próprio dono, o Fernando, sempre fala, que ele não tem o objetivo de ganhar dinheiro, mas sempre de fazer o melhor para as pessoas nessa área que é a nossa área médica. Eu acho muito legal isso. E a gente acaba buscando isso (Empresa2F).

Já os três entrevistados da Empresa 3 informaram objetivos que se complementam com os que os gestores haviam passado: um informou que é trabalhar para fornecer soluções na área de engenharia; o outro informou que o objetivo atual da empresa para 2013 é o lançamento dos softwares que estão sendo

desenvolvidos no momento, novas versões e novos produtos; e o terceiro foi o que mencionou corretamente a abordagem apresentada pelo gestor, baseada na revisão da forma de fazer negócio. No entanto, ressalta-se que foi explicado com outras palavras que o objetivo é atender um público promissor, aproximando-se dos grandes fornecedores de materiais de construção.

a) Formação do Ambiente para Inovação, Criatividade e Produtividade

No processo de planejamento até o fechamento do desenvolvimento de um software na Empresa 1, a gerente de projetos participa de todo o processo inicial com o Comercial. Assim já tem o conhecimento sobre o projeto, necessidades do cliente e montagem do orçamento. Com o contrato fechado, esse mesmo profissional, em conjunto com o Comercial e os programadores, elaboram o cronograma. A seguir as atividades são distribuídas entre os programadores, definindo os responsáveis e encaixando dentro da demanda atual de cada profissional. Na fase de desenvolvimento existe o acompanhamento, para verificar prazos e dificuldades. A gerente de projeto também auxilia nos extras que forem necessários para realização desse software, como por exemplo, contratar um designer ou comprar um celular para usar o aplicativo. Quando os programadores informam que finalizaram, a gerente de projetos testa, para depois liberar para o cliente. Esse profissional também irá fornecer o suporte, treinar os usuários, acompanhar a utilização do produto e verificar as melhorias. O gerente de projetos é quem mantém os gestores informados sobre o andamento do processo. Outro entrevistado, por ser estagiário, participa mais em projetos paralelos, aplicações menores e elaboração de relatórios. Um programador entrevistado, por ter pouco tempo de empresa e ter entrado direto no desenvolvimento do projeto, não soube responder.

Na empresa 2, informaram que o processo de planejamento e desenvolvimento é formalizado, que cada um tem função definida. O Departamento de P&D faz o seu trabalho baseado no que vem da área que analisou o mercado. Estão sempre pesquisando novas tecnologias para aplicar nos produtos que serão desenvolvidos. A Área de Qualidade testa o produto depois de o P&D finalizar e, se tudo estiver funcionando em conformidade com os requisitos, é repassado para homologação do cliente. Os programadores entrevistados informaram que recebem os requisitos já bem detalhados com o trabalho que precisa ser realizado. Só que

ressaltaram possuir autonomia para dar sugestões e verificar em conjunto qual a melhor forma de desenvolver aquele módulo. Um entrevistado, da Área Comercial, informou que tem acesso aos projetos técnicos, mas não tem participação no desenvolvimento. O seu trabalho é fornecer o suporte ao vendedor depois que a venda ocorreu, com atividades como emissão dos contratos.

Na empresa 3, pelo fato de os entrevistados possuírem mais tempo de empresa, verificou-se que o primeiro entrevistado já participou em diversas etapas e tem a visão de todo o processo. Já foi suporte, atendeu dúvidas de clientes, trabalhou no desenvolvimento e hoje trabalha no Departamento de Produtos. É responsável por levantar a necessidade do cliente e transferir essa necessidade para uma linguagem que faça o Desenvolvimento entender os resultados que se espera. Existe uma estrutura hierárquica dentro do departamento, com gerência, engenheiros e estagiários, mas cada um possui funções distintas, com responsabilidades definidas nas suas respectivas etapas.

O programador entrevistado também demonstrou conhecimento, informando que o planejamento é constante, com a utilização de metodologias de desenvolvimento. Ressaltou que o Desenvolvimento trabalha unido, com a participação de todos nas reuniões feitas a cada duas semanas para discutir sobre o que foi realizado e sobre problemas que ocorreram. As equipes trabalham bem próximas, fisicamente juntas, para facilitar a comunicação. O projeto em andamento hoje possui 3 miniprojetos, formados por equipes com 6 profissionais cada, constituídas por 3 programadores e 3 engenheiros, que são testadores. Os programadores incluem funcionalidades e os engenheiros testam. E esse profissional entrevistado, por ter mais tempo na empresa, participa de mais um projeto além do seu e faz o treinamento dos novos programadores que são contratados para trabalhar na empresa.

O terceiro profissional entrevistado foi o coordenador de marketing, que também detém conhecimento do processo e que inicia seu envolvimento no projeto quando o produto já iniciou no Desenvolvimento. O produto, para ser desenvolvido, possui um ciclo médio de 2 anos; com isso o Marketing tem tempo para pensar nas estratégias de comercialização e divulgação do novo produto. Também é convidado a participar dos comitês a cada duas semanas e com isso participa do processo de decisão da empresa.

O quarto profissional entrevistado da Empresa 3, por trabalhar na Infraestrutura, não tem participação direta no processo de desenvolvimento de um software.

Percebe-se que as pessoas dos departamentos focados no desenvolvimento de um software trabalham de forma conjunta, com a existência de trocas de informação e reuniões que possibilitam oportunidades sustentáveis para inovar e trabalhar em conjunto nas redes, em consonância com a afirmação de Marion e Uhl-Bien (2001). Assim, segundo essas autoras, líderes complexos criam a desordem organizada em cuja dinâmica as coisas acontecem em múltiplos locais dentro do sistema. Os líderes irão atuar como influenciadores de redes, criando atmosferas que gerem a inovação e a sua disseminação. A criatividade, inovação e produtividade surgem das pessoas que têm condições sustentáveis no seu ambiente para inovar e trabalhar em conjunto nas redes. As redes emergem quando a inovação pode surgir e crescer (MARION; UHL-BIEN, 2001).

b) Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão dentro da Empresa 1 é bem aberto, conforme mencionado por todos, principalmente quando envolve decisões que não têm um impacto grande. Mas, ainda existe a participação dos gestores quando é necessário decidir um fator mais relevante e, se for necessário, a palavra final é deles. Antes o sócio responsável técnico tomava mais as decisões e repassava as tarefas; hoje elas já estão mais delegadas. Todos informaram que já participaram de várias decisões, que as responsabilidades são divididas e que possuem autonomia nos seus respectivos trabalhos.

Na Empresa 2, um profissional não soube responder e os outros dois informaram que a tomada de decisão já vem dos gestores, mas possuem autonomia no desenvolvimento em si para analisar qual a melhor forma de fazer o que está sendo solicitado.

Na empresa 3, a diretriz vem dos Comitês da Empresa. Segundo o profissional que trabalha na área de produtos, nos projetos que já possuem uma vida mais longa, há uma maior liberdade para se trabalhar, inclusive para decidir o que vai ser feito, com base no foco que receberam da Direção e Gerência. Não há necessidade de um processo de aprovação, pois já possuem o limite no orçamento do valor que têm para gastar. Dependendo das discussões, são convidados para

participar de alguma reunião do Comitê. No Desenvolvimento, o trabalho é em equipe também, os profissionais possuem autonomia para decidir sobre as soluções técnicas de programação que entendem ser as melhores para cada *request*, e reúnem-se para solucionar os problemas.

Já a Diretoria Executiva possui o papel de participar com suas gerências nas decisões que possam afetar o todo, que tenham um impacto maior ou um custo elevado. Decisões do setor que não afetam os demais são decididas pelo gerente da área. Existe um orçamento anual na empresa, em que os projetos listados ficam com o status de pré-aprovados, mas antes da realização, conforme cronograma estabelecido, é necessária a aprovação final. Gastos com valores reduzidos já ficam aprovados e o gerente da área tem autonomia para solicitá-los.

Os profissionais informaram que se sentem participativos no processo de tomada de decisão que envolve, principalmente, o seu trabalho. As diretrizes vêm dos gestores, mas os profissionais no dia a dia têm liberdade dentro do seu processo de trabalho. Essas afirmações estão em consonância com o informado pelos gestores e profissionais de RH.

c) Relações na Construção de um Produto/Serviço

Na empresa 1, as relações no processo de trabalho na construção de um produto/serviço é bem horizontal. Dependendo da discussão, todos opinam, mas se for algo mais técnico, quem possui o conhecimento argumenta e a decisão é realizada com base no consenso. Todas as partes são envolvidas: cliente, comercial, gerente de projetos e programadores.

A empresa 2 possui um processo de alinhamento entre a área técnica e a área de mercado, com a presença do programador para estabelecer o tempo necessário e condições de atender à demanda solicitada. As duas áreas, em conjunto, irão definir os requisitos (*request*) e o cronograma. No Desenvolvimento as equipes trabalham em um espaço aberto, estruturado, para que possam conversar e trocar ideia. Se a equipe está trabalhando em um projeto maior, há a preocupação de serem realizadas reuniões diárias para que o trabalho de um não siga um rumo contrário do realizado pelos demais, mantendo a sintonia do grupo. No produto principal da empresa, a equipe que participa desse projeto faz reuniões diárias de meia hora no *lounge*, em que se discute o que cada um está fazendo, o que fez e

está dando problema e realizam *brainstorming* para se ajudarem na solução de algum questionamento.

A empresa 3 reforçou que a troca de ideias é uma constante no Departamento de Produto, além de este possuir um forte relacionamento com o cliente e o Departamento de Desenvolvimento. Segundo o profissional:

[...] A inovação passa normalmente por isso, pelo que o cliente precisa, o que a gente pode fazer e o que o desenvolvimento nos oferece de ferramenta para nós inovarmos. [...] ao mesmo tempo que é gratificante, é desgastante, é preciso ter perseverança (Empresa3RO).

Um ponto importante ressaltado na entrevista com os profissionais foi a ética, pois mencionou-se que a negociação é realizada com pessoas que têm o mesmo objetivo, qual seja, pensar no melhor para a empresa. No Desenvolvimento, a organização está com muitos profissionais novos - 7 a 8 - que entraram em 2012 e agora estão começando a participar mais e conhecer melhor a empresa.

A Coordenadora de TI comentou que cada um tem sua responsabilidade dentro do processo, mas cada vez mais as pessoas têm que conversar entre si, documentar o que aconteceu, para necessidades futuras de acompanhamento - as interações são necessárias.

Isso reforça o que Hosking (2006) comentou sobre o fato de que as relações são construídas através do contexto, dos atos, dos complementos, incluindo a linguagem escrita e falada, as ações não discursivas, os objetos e os eventos. Complementando com Uhl-Bien, Marion, McKelvey (2007), os agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica por uma meta, resultado ou necessidade comum, em que há múltiplas estruturas que são mutáveis com sobreposição de hierarquias, unidas umas às outras por uma rede dinâmica e interativa. São com isso capazes de resolver problemas de forma criativa e de aprender a se adaptar rapidamente. Essas interações estão ocorrendo nessas empresas que demonstram a necessidade de trocar ideias entre as áreas para o processo de desenvolvimento de um software.

d) Abertura para Sugestões

As sugestões são muito bem vindas na Empresa 1. Até pela forma de ter um ambiente bem aberto, com as pessoas trabalhando em conjunto, no mesmo espaço, o que favorece a troca de ideias e a colocação de sugestões. Inclusive o próprio

gestor solicita também a opinião da equipe. Não necessariamente significa que vai ser implementada, mas há espaço para escutar e argumentar.

Na empresa 2, as pessoas também sentem liberdade para dar sugestões, procurar o gestor para comentar alguma questão que acreditam poder acrescentar ao projeto. Apenas um informou que, pelo pouco tempo de empresa, ainda tem um pouco de receio e não presenciou esse tipo de situação, o que ficou contraditório com relação aos demais.

A Empresa 3 também aceita sugestões, mas o processo de aprovação às vezes pode não ser muito fácil. “[...] pode vir de qualquer lado, por isso as sugestões sim, elas são bem aceitas, sim, são mudadas quando for necessário, sim, muda-se quando precisa e não são poucas vezes.” (Empresa3RO).

Os entrevistados falaram que sentem liberdade para dar sugestões. Todas as sugestões são anotadas, seja provenientes de clientes ou de profissionais. O *blog* é uma das ferramentas utilizadas para isso, como também a Rádio Corredor. Algumas ideias são implementadas na hora e sempre no final há o *feedback*. “[...] Todos estão preocupados com o todo. Até para auxiliar se possível, enfim sugestões. [...] é sempre pensando no todo. Acho que existe esta sintonia sim e abertura.” (Empresa3G).

Observa-se que, com exceção de um profissional da Empresa 2, que não sente condições propícias para dar sugestões, mas que se deve considerar o pouco tempo de empresa, todos sentiram a abertura para trazer opiniões e informaram algumas ferramentas implantadas pelas empresas para facilitar essa troca.

e) Constituição das Relações

Na empresa 1, as relações são construídas de maneira bastante informal. O ambiente não é considerado burocrático e as pessoas são acessíveis, inclusive os sócios. Possuem avaliações com metas trimestrais, momentos em que também recebem um *feedback*. Além disso, costumam receber retorno quando alguma coisa teve um resultado muito ruim ou muito bom. Se a demanda está muito grande, têm liberdade de definir com o superior o que deve ser priorizado. Apenas com o cliente cuidam para ter um relacionamento mais formal.

A Empresa 2, segundo os entrevistados, possui um ambiente bastante informal e aberto. As pessoas das diversas áreas saem juntas para almoçar e fazem confraternizações constantemente. Os profissionais se ajudam sempre que é

necessário. Somente ressaltaram que com os gestores a relação é um pouco mais formal.

Em uma das ocasiões em que o entrevistador estava na empresa presenciou a realização de uma reunião de integração em que os entrevistados confirmaram que naquele momento foi apresentada a empresa, seus produtos, os setores e alguns detalhes de funcionamento da organização, como o *lounge*.

Os entrevistados da Empresa 3 reforçaram que as relações são baseadas no objetivo da empresa e no que é correto, segundo os valores da organização. Estão fundamentadas na confiança e, de acordo com essas pessoas, as disputas ou as maldades não são aparentes, diferentemente do que entendem que muitas vezes ocorre no mercado de trabalho. Mencionaram que os atritos surgem, mas com o objetivo de buscar o melhor para a empresa. As normas internas ainda não estão todas formalizadas, mas o bom senso impera sempre no dia a dia.

Alguns departamentos acabam sendo um pouco mais fechados, e outros, pela origem das suas atividades, são mais multidisciplinares, como o Marketing e o Produto, que têm relacionamento com todos os outros departamentos. No entanto, duas pessoas mencionaram que hoje a empresa está passando por uma fase de transformação, deixando de ser uma empresa pequena, em que todos se conhecem pelo nome, para se tornar uma empresa de médio porte, em que a sede já não comporta mais todos os profissionais, e com isso se perde um pouco essa relação de empresa pequena. No momento de ser formal, comporta-se como tal, mas também há os momentos de informalidade e descontração.

É importante verificar que o ambiente informal favorece a constituição das relações, com a interação informal dos agentes, criando assim um vínculo entre os profissionais que permite a inovação, a adaptação, a experimentação e a mudança, conceitos presentes na Era da Informação, segundo Uhl-Bien e Marion (2008).

f) Processo de Comunicação

A comunicação pareceu ser o ponto mais crítico em todas as empresas. Houve contradições nas respostas sobre quem é o responsável por realizar a comunicação nas suas organizações.

Na Empresa 1, não existe um responsável. Um profissional disse que já recebeu comunicados de diferentes pessoas, por isso não possui uma referência de quem está incumbido desse papel na organização. Já os outros dois profissionais

informaram que o Gerente de Projetos faz a comunicação do andamento dos projetos. Inclusive foi criado um quadro para manter atualizada a informação sobre o andamento destes, sobre o que cada programador está fazendo e se está dentro do prazo ou não. Sobre as decisões da empresa, um profissional informou que seriam os sócios, e outro passou que desse assunto não está inteirado.

Na empresa 2, um informou que é o Marketing, outro já afirmou que é o Marketing e o RH, e um terceiro disse que é o seu gerente que faz a comunicação com a equipe. Os gestores já haviam informado que enxergavam esse processo como um ponto falho da empresa.

A empresa 3 criou alguns canais de comunicação internos: existe um software web interno em que uma pessoa atribui tarefas para a outra; há um *blog* interno de comunicação; e-mails; e bate-papo, similar ao MSN. O Departamento de Produto tem reuniões semanais com o Desenvolvimento, para discussão sobre os projetos. Cada semana tem a pauta do que será discutido. Os gerentes também fazem comunicação para suas equipes, das decisões que foram definidas nas reuniões semanais em que participaram com a Diretoria. Mas, mesmo assim, a comunicação foi eleita em 2011 como um dos projetos principais que a empresa entendeu como necessário melhorar. Foi criado o Núcleo de Comunicação, mas, como ao mesmo tempo começaram 4 projetos grandes, aquele está andando mais devagar, com a implantação de pequenas ações. O Diretor Operacional é o responsável por esse núcleo, que possui um membro de cada departamento para primeiro levantar as necessidades e depois as prováveis soluções. A intenção é reduzir o repasse de informações por e-mail.

Outro projeto de comunicação mencionado, implantado há 6 meses e já comentado anteriormente, é a Rádio Corredor. As sugestões do mês ficam listadas na parede da Diretoria Operacional. As pessoas, ao entrar na sua sala, podem visualizá-las. A implantação do orçamento também foi comentada por um profissional como uma forma de não gerar surpresas:

[...] Agora realmente não tem mais tantas coisas de surpresa. Quanto à comunicação, em relação às coisas que acontecem, é uma preocupação sim. Eu vejo a equipe de comunicação, foi criado um *blog* interno, tem a intranet, tem e-mail que no último caso passa para todo mundo. As coisas mais importantes estão acontecendo (Empresa3G).

g) Contestação dentro das Organizações

Sobre as ideias que são contestadas dentro da organização, apenas na Empresa 2 as respostas se mostraram de forma mais discreta. As demais colocaram como uma prática que ocorre naturalmente na empresa.

A Empresa 1 informou que há abertura para as contestações, elas já aconteceram e os donos aceitam bem. No entanto, precisam ser bem justificadas. Se não forem aceitas, procuram explicar, para que as pessoas entendam por que a outra opção continua sendo mantida.

A Empresa 2 informou que cada equipe tem um líder. Se o profissional tem alguma coisa para contestar, conversa diretamente com ele, que pode concordar ou não. Geralmente é o programador sênior que é designado para essa função. Essa posição não muda muito de um projeto para outro. O outro profissional também acredita que seja complicado, pois tem que passar para o coordenador direto, para depois, se este concordar, passar para o seguinte, aí sucessivamente, até a aprovação. Apenas um profissional informou que pelo fato de a empresa ser aberta, não haveria problemas, mas como é um profissional com pouco tempo de empresa, ainda não teve oportunidade de vivenciar esse momento.

A Empresa 3 possui um ambiente em que ocorre bastante contestação, mas tem que ser fundamentada, com documentos e referências. Quando é bem contestado, consegue ter força para ir em frente. Uma decisão de Comitê é mais difícil de ser revista, mas quando ela é tomada pela maioria tende a ser mais acertada e todos trabalham da melhor maneira possível para o seu sucesso. Se for uma argumentação técnica, não tem como ir contra essa decisão. Com a criação dos Comitês, que têm a participação das áreas interessadas, a tomada de decisão tem sido cada vez mais amadurecida, o que foi bom para a empresa. “[...] Tem liberdade sim de contestar, mas a decisão final é da empresa.” (Empresa3G).

Nesse item todos os entrevistados deixam claro que os gestores sempre têm a última palavra quando algo é contestado. A abertura existe, mas precisa ser fundamentada.

h) Processo de Relação e Interação da Empresa com os Clientes

Quando ocorre algum problema na relação com os clientes ou com os produtos, as empresas buscam atuar imediatamente na causa.

Na Empresa 1, geralmente quem resolve é um dos sócios. Existe uma mobilização maior: os profissionais de projetos, que estão trabalhando em processos

com um prazo maior, são alocados para resolver esse problema pontual. É chamado quem for necessário. Os sócios costumam resolver o problema e defender os profissionais da empresa. Não souberam exemplificar nenhum caso grave que tenham vivenciado.

A Empresa 2 já possui uma lista de prioridades para atendimento dos clientes no caso de surgir algum problema. A equipe de P&D geralmente não é envolvida, só cuida da programação. Clientes grandes já entram na prioridade alta. Quem atua diretamente nesses problemas é o Departamento de Suporte. Os profissionais entrevistados não vivenciaram até o momento nenhum problema grave, e apenas um mencionou saber que o pessoal ficou até mais tarde para resolver alguma situação. Fica na empresa quem for necessário.

Na Empresa 3, uma reclamação chega para todos, inclusive diretores, e precisa ser resolvida. Há cerca de 1 ano implantaram um SAC e, com isso, o gestor envolvido tem 24 horas para se posicionar. Sempre procuram resolver da maneira mais saudável para o cliente e para a empresa. A área de desenvolvimento não tem contato com o cliente, por isso o programador não soube responder.

Com relação a problemas vivenciados, só foi lembrada uma situação mais grave: em uma ocasião ocorreu um problema com um cliente e não conseguiram achar a solução rapidamente. Apesar de não impedir o uso do sistema e não ser um problema tão grave, demorou a ser encontrada a solução em função das tecnologias que a empresa detinha no momento. Mesmo assim, não perderam o cliente. Uma característica da empresa é convocar quem for necessário para atuar no problema, independentemente do nível hierárquico. Em geral o pessoal do suporte consegue encontrar a solução. Hoje, com os testes automatizados, houve uma diminuição da quantidade de problemas. “[...] Um dos diferenciais desta empresa é o atendimento e seja na reclamação, seja na compra.” (Empresa3RO).

A análise aqui empreendida revela que a liderança pode ser vista como um processo dinâmico e complexo, construído socialmente dentro do contexto de interações e interdependências entre agentes (pessoas e ideias), divisões hierárquicas, organizações e meio ambiente. Esses desafios de adaptação requerem ajuste, explorações e novas descobertas. Os grupos precisam aprender seu próprio caminho para solucionar os problemas que não podiam ser previstos, conforme foi apresentado por Uhl-Bien, Marion, McKelvey (2007).

Constatou-se que a liderança tornou-se, conforme Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton, Schreiber (2006), um complexo processo social, produto da interação entre os agentes envolvidos, não podendo mais ser designada a uma pessoa ou a um pré-planejado fluxo de eventos. A liderança passa a ser distribuída dentro da empresa numa dinâmica em que qualquer pessoa poderá ter o papel de líder ou seguidor, em diferentes momentos e por diferentes razões, não estando mais limitada ao papel gerencial.

O processo de liderança vai ocorrer em resposta aos desafios de adaptação, característicos da Era do Conhecimento, em que os grupos precisam aprender o seu caminho para solucionar os problemas que não podem ser previstos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

A Geração Y, com suas características - questionadores, inquietos, virtuais, flexíveis, criativos -, com facilidade de se adaptar às mudanças e motivados por novos desafios e oportunidades, é constituída de profissionais que se encontram de acordo com as novas exigências da Era do Conhecimento, prontos para se adaptarem aos problemas que não podem ser previstos e aptos a solucioná-los.

Os entrevistados das empresas de tecnologia demonstraram, em seus relatos, que essas organizações estão evoluindo, adaptando-se a esses novos paradigmas, e seus profissionais na faixa etária de 22 a 32 anos estão em consonância com a literatura acadêmica analisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de liderança, no contexto da Geração Y, de profissionais que atuam em empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis. No presente estudo de caso foram analisadas três empresas. Com base no primeiro objetivo específico, percebeu-se que essas organizações estão vivenciando momentos distintos de tempo, estrutura e objetivos. Apesar dos diferentes momentos vivenciados, as três empresas mostraram que possuem um ambiente informal, propício ao surgimento do clima de inovação, de criatividade, de mudança e de adaptação, necessário às empresas da Era da Informação. Isso corrobora a literatura quando afirma que, na Era do Conhecimento, o sucesso de uma organização está mais dependente dos seus ativos sociais (capacidade de aprendizagem e inteligência corporativa) do que de seus ativos físicos (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Uma questão de destaque emerge quando o líder deixa de ser aquela figura individual e formal com os seus seguidores. O processo de liderança passa a ocorrer dentro da organização, apesar de existir uma estrutura formal, no momento em que as pessoas se relacionam e, conforme a necessidade, as lideranças podem mudar baseadas, por exemplo, no conhecimento técnico. Constatou-se, nas empresas de base tecnológica pesquisadas, que o conhecimento técnico é um diferencial respeitado pelos profissionais e que, de acordo com a situação, independentemente da estrutura hierárquica, esse é um fator de destaque, por exemplo, para a formação das relações na solução de um problema. O poder de decisão não fica centrado numa pessoa, mas distribuído pelas redes sociais da empresa (UHL-BIEN, 2006).

Com relação ao segundo objetivo específico analisado, verificou-se que os jovens da Geração Y possuem características distintas das outras gerações, mas que reforçam comportamentos importantes para o planejamento e o desenvolvimento de um software, quais sejam, a inquietude, o questionamento, o gosto pela tecnologia, a criticidade, a agilidade, o desejo pelo aprendizado e a criatividade. Confirmando Eisner (2005), a entrada dessa geração no mercado de trabalho refletiu em novos valores, habilidades e atitudes. Corroborando isso, essas características vêm ao encontro das necessidades que surgiram na indústria da tecnologia da informação.

Os maiores desejos, objetivos e motivações da Geração Y estão ligados ao enfrentamento de novos desafios e a um constante aprendizado. Buscam o reconhecimento e são muito imediatistas, esperando o crescimento rápido, mas, ao mesmo tempo, o retorno financeiro não é o mais importante. Outro fator é sentirem-se parte do projeto e estarem inseridos no contexto. Assim, reforçando Maldonado (2005), um grande objetivo desses jovens é trabalhar para viver e não viver para trabalhar.

Todas as empresas citaram que não realizam ações direcionadas à Geração Y, mas verificou-se que as ações implementadas vêm ao encontro de muitas das suas necessidades como flexibilidade, programas de sugestões, introdução de plano de cargos e salários e ambiente informal. Segundo Oliveira (2010), os jovens possuem expectativas de trabalhar em organizações que possibilitem um crescimento na empresa, o seu desenvolvimento individual, um ambiente agradável, informal, de constante criação, flexível e com *feedback* e reconhecimento de suas ações.

A respeito do terceiro objetivo específico, percebeu-se que o processo de liderança também vem acompanhando essas mudanças de valores, atitudes e expectativas que adentraram com a Geração Y no mercado de trabalho. Pode-se concluir que a liderança nessas empresas não atende totalmente ao que está disposto na Teoria da Liderança Relacional e na Teoria da Liderança Complexa, abordadas na fundamentação teórica, mas se verifica que o processo estudado não segue mais apenas os preceitos da Liderança Tradicional, baseada na figura de líder-seguidor e *top-down*. A estrutura formal existe, mas a participação, a abertura para contestação e a tomada de decisão no trabalho, as reuniões para troca de informações e o surgimento do líder dentro da necessidade do momento fazem com que essas empresas estejam em um caminho intermediário entre a liderança da Era Industrial e a da Era da Informação.

Segundo Uhl-Bien (2006), um processo de Liderança Relacional ocorre quando há um processo de influência social, que é gerado e que contribui para a emergência de uma ordem social, com novas abordagens, atitudes, comportamentos e resultados, ou seja, geradora de uma mudança dentro de uma dinâmica social e não por meio de um papel formal.

Assim, conforme Hosking (1988), a organização é formada por três elementos: primeiro, ela é constituída pela referência social, formada por pessoas

com seus valores, identidades e comportamentos; segundo, envolve de alguma forma uma inter-relação e uma cooperação entre as pessoas; e, terceiro, essas atividades e relações irão gerar ações e interações, fundamentadas em acontecimentos passados que antecipam o futuro. A liderança passa a ser distribuída dentro da empresa numa dinâmica em que qualquer pessoa poderá ter o papel de líder ou seguidor de acordo com o momento e a razão, emergindo da interação entre os agentes (LICHTENSTEIN; UHL-BIEN; MARION; SEERS; ORTON; SCHREIBER, 2006). Constatou-se que os entrevistados mencionaram como as gerações e os próprios indivíduos possuem valores, identidades e comportamentos distintos, relacionam-se entre si, constituindo a interação entre os agentes e, conseqüentemente, o papel do líder ou seguidor acaba se formando em conformidade com a situação e a necessidade.

O trabalho não permite afirmar que a causa das transformações no processo de liderança nas empresas é a presença de profissionais da Geração Y, mas se percebe que as ações e as políticas das empresas se adequam às necessidades dessa geração, que tem dificuldade para respeitar a hierarquia formal em comparação com as gerações anteriores, e que também quer um ambiente informal para trabalhar, propício para a inovação, para a criatividade, para a mudança e para a adaptação, conforme mencionado por autores como Oliveira (2010), Martin (2005), Eisner (2005) e Broadbridge (2007), e constatado com os gestores e profissionais entrevistados.

Os próprios gestores relataram as suas dificuldades e facilidades para trabalhar com essa Geração, em conformidade com a literatura analisada. Uma das maiores dificuldades é mantê-los motivados. Esses jovens não possuem compromisso com a organização. Por serem, em sua grande maioria, individualistas e pensarem muito em si, costumam buscar novas oportunidades quando não vislumbram o crescimento na organização, a existência de novos desafios e o reconhecimento. Constata-se, também, que não é só o ganho financeiro que os retém na organização.

Já os profissionais da Geração Y mostraram nas suas respostas em relação ao processo de liderança que concordam com a visão dos gestores e profissionais de RH. Com exceção do processo de comunicação, as demais subcategorias tiveram respostas convergentes entre os respondentes, o que mostrou que as pessoas estão se sentindo integradas nas suas empresas. As relações vão gerando

múltiplas realidades, que são frequentemente construídas entre o sujeito e o objeto, com base na cultura e histórico do local, com seus recursos, restrições, podendo ser mais ou menos contestadas (HOSKING, 2006). As definições da ordem social são negociadas, implementadas e renegociadas (HOSKING, 1988).

Nas teorias de liderança tradicionais, a relação ocorria entre o líder, que exercia o papel de agente ativo, e o outro (pessoa, organização e ambiente), que estaria disponível para ser influenciado, mobilizado, motivado e dirigido. Assim, a liderança se constituía um ato individual, quando na verdade é um processo relacional construído entre todas as partes envolvidas (HOSKING, 2002). Nesses termos, relações de liderança se transformam de um caráter de domínio e controle para uma relação de cooperação e parceria (CAPRA, 2005). A Teoria da Liderança Complexa vem auxiliar e complementar, ao focar a liderança no contexto dinâmico da mudança das redes por meio da interação informal dos agentes. Agentes interdependentes unem-se numa cooperação dinâmica por uma meta, um resultado ou uma necessidade comum, com múltiplas estruturas que são mutáveis, com sobreposição de hierarquias, unidas umas às outras por uma rede dinâmica e interativa, capazes de resolver problemas de forma criativa, aprendendo e adaptando-se rapidamente (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). Nas empresas pesquisadas, constatou-se que essa realidade fica evidente quando as empresas possuem alguma reclamação de um cliente ou um problema com ele. Os grupos se reúnem independentemente de hierarquia ou departamento, para trabalhar na solução.

Com base nas afirmações acima, percebeu-se que as empresas, talvez pressionadas por essa geração e pelas demais demandas do ambiente, estão adotando uma série de ações, ferramentas e posicionamentos que estão permitindo nascer um novo formato no processo de liderança, em substituição ao modelo tradicional. Essa nova forma está condizente com as características e anseios dessa geração Y ao permitir, conforme mencionado, a flexibilidade, o questionamento, a contestação, a informalidade e a distribuição da tomada de decisão com autonomia e responsabilidade.

5.1 SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS

Este trabalho permitiu compreender que as três empresas, apesar de seus gestores afirmarem não produzir ações específicas para a Geração Y, estão sendo influenciadas no seu gerenciamento por esses profissionais que possuem características distintas das gerações anteriores.

A própria complexidade do ambiente, combinada com essa nova geração está fazendo com que essas empresas estejam revendo a sua forma de trabalhar e, indiretamente, as relações no trabalho, que influenciam o processo de liderança.

No entanto, observou-se que as empresas ainda não estão totalmente desvinculadas do paradigma tradicional, e são ainda muito influenciadas pela estrutura hierárquica. Os profissionais já conseguem ser mais participativos, sugerindo inovações e até mesmo contestando algumas decisões, mas isso necessitaria ser melhor conduzido nas organizações, para permitir cada vez mais canais de discussão, nos quais as pessoas possam trazer suas contribuições. Martin (2005), em seus passos para construir uma relação sólida com esses jovens, citou como importante escutá-los, estimular encontros informais no café ou no almoço.

O processo de comunicação foi um ponto abordado como um fator de atenção em todas as empresas, inclusive constatou-se que alguns profissionais tiveram dificuldade em responder sobre os objetivos, as metas e o responsável pela comunicação nas organizações em que trabalham. Em consonância com essa observação, os próprios gestores também comentaram a necessidade de melhor trabalhar essa situação na empresa.

Aliados à comunicação, o reconhecimento e o *feedback* são outras ações apresentadas como relevantes por essa geração e que também precisam ser desenvolvidas nas empresas. Esses jovens profissionais necessitam de um retorno tanto para se motivarem, como para terem segurança sobre o caminho que estão percorrendo. Isso, inclusive, também foi ressaltado por Martin (2005), quando sugere manter um feedback construtivo constante e comunicar-lhes quando tiverem realizado um bom trabalho, dando reconhecimento, elogios e recompensas imediatos pelas grandes performances realizadas.

Outra sugestão, com relação ao processo de liderança, é possibilitar um espaço maior para que as gerações participem ativamente das relações no trabalho, permitindo o desenvolvimento cada vez maior da inovação e da criatividade dentro das organizações. Nesse sentido, esses jovens também precisam desenvolver a sua visão sistêmica, conforme mencionado pelos gestores das empresas. Mas, para

isso, as empresas necessitam criar condições para esse aprendizado, o qual talvez também seja fruto de todo um processo social vivenciado por esses jovens.

Essas sugestões têm o objetivo de auxiliar as empresas para poder melhor trabalhar com esses profissionais em suas organizações. Não trabalhar esses pontos e manter as empresas dentro do modelo tradicional pode gerar nesses jovens um sentimento de retenção sustentado apenas pelo lado financeiro e, conforme já foi analisado anteriormente, essas pessoas não são motivadas apenas pelo dinheiro. Isso fará com que esses profissionais acabem por não ficar nas organizações, gerando às empresas um desconfortável *turnover*, uma política salarial agressiva e uma procura constante por profissionais em suas equipes. Será que esse é o futuro para as organizações da Era do Conhecimento?

5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

A presente pesquisa, por abranger o processo de liderança e a Geração Y, apresenta um tema novo que permite abordar a análise em novas pesquisas relacionadas ao assunto.

Em função de este trabalho ter sido realizado em empresas de tecnologia da informação, sugere-se replicar este estudo em empresas ligadas à indústria de transformação, que evoluíram de um modelo mecanicista e tradicional, para avaliar como a Geração Y e o processo de liderança estão ocorrendo nessas empresas.

Outra sugestão de pesquisa seria promover este trabalho em outras organizações de base tecnológica, para verificar se confirmam as conclusões oriundas da presente dissertação. Atualmente o Brasil possui inúmeros polos tecnológicos em seu território, como em São Paulo e Porto Alegre, além do existente em Florianópolis, o que possibilita novas análises.

Além disso, é importante reforçar que a Geração Z também está entrando no mercado de trabalho, e entender essa faixa etária também é importante para compreender as relações no trabalho e consolidar o processo de liderança dentro do paradigma da complexidade.

Aprofundar a pesquisa e o conhecimento com relação a esse tema irá contribuir para um melhor entendimento das gerações e, conseqüentemente, da formação das relações no trabalho e do processo de liderança nesse contexto.

REFERÊNCIAS

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. **Mapeamento dos recursos humanos e cursos em tecnologia da informação e comunicação:**

Florianópolis/SC. Disponível em:

<<http://rhtic.acate.com.br/downloads/apresentacao.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

BARRETO, L.M.T.S.; SILVA, M.P.; FISHER, A.L.; DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; AMORIM, W.A.C. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: VI ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

BENNIS, W. **Reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BEHMER, Sara I. **Liderança visionária**: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro. Dissertação (Mestrado) – PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas, Mestrado em Administração, São Paulo, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, Ken. Leaders by design. **Leadership Excellence**, v. 28, n. 12, p. 7, Dec. 2011.

BROADBRIDGE, A.M.; MAXWELL, G.A.; OGDEN, S.M. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. **Career Development International**. v. 12, n. 6, p. 523 – 544, 2007.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Ed). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELFINO, I.A.L.; SILVA, A.B.; ROHDE, L.R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michéle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÉRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis – RJ: Vozes, 2008.

EISNER, S.P. Managing generation Y. **SAM Advanced Management Journal**. v. 70, n. 4, p. 4-15, Autumn 2005.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, M.J. **Pensamento Sistêmico**: o novo paradigma da ciência. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005.

FEUERSCHÜTTE, Simone G. **Estrutura do projeto e da dissertação do mestrado**. UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis.

FRANCO, M.L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE – eletrônica**. v. 6, n. 1, Art. 5, jan. – jun. 2007.

HALL, R.H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HEWLETT, S.A.; SHERBIN, L.; SUMBERG, K. How gen Y & boomers will reshape your agenda. **Harvard Business Review**, july - aug. 2009.

HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**. v. 25, n. 2, Mar. 1988.

_____. **Leadership processes and leadership development**: reflections from a social constructionist paradigm. 2002. Disponível em: <http://www.geocities.com/dian_marie_hosking/ldrship.html>. Acesso em: 14 maio 2012.

_____. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (Eds). **Follower-centered perspectives on leadership**: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (**IBGE**). Taxa de desocupação. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm>. Acesso em: 24 fev. 2013.

ISHIKAWA, G. **Liderança em organização intensiva em conhecimento**: um estudo fundamentado na teoria-ator-rede. Tese (Doutorado) – UFSC – Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2010.

JACKSON, B; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KLEIN JUNIOR, V. H. **Processo de liderança e maturidade em processo**. Dissertação (Mestrado) – UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2009.

LICHTENSTEIN, B.B.; UHL-BIEN, M.; MARION, R.; SEERS, A.; ORTON, J.D.; SCHREIBER, C. Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. **E:CO**. v. 8, n. 4, 2006.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

MARION, R; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. **The Leadership Quarterly**. v. 12, n. 4, p. 389-418, 2001.

MARTIN, C.A. From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**. v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

MIDI TECNOLÓGICO. Disponível em:
<<http://www.miditecnologico.com.br/index.asp?dep=15>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

NAVARRO, P.; DIAZ, C. Análisis de contenido. In: DELGADO, J.M.; GUTIERREZ, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.

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

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.2, p. 8-16, 2002.

REISENWITZ, T. H.; RAJESIYER, R. Difference in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 91 – 103, Set. 2009.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista Administração UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio - ago 2009.

SANT'ANA, Gabriel. **Palestra ACATE concedida à Disciplina Seminários de Implementação**. Mestrado Profissional de Administração – ESAG. Florianópolis, 29 de set. de 2011. Palestra.

SANTOS, A.L. **A geração Y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação (mestrado) – USP –

Universidade do Estado de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2011.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**. v. 17, n. 6, p. 654 – 676, 2006.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**. v. 18, n. 4, p. 298 – 318, 2007.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. **Complexity leadership**: conceptual foundations. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2008.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro, **Anais ...** Rio de Janeiro: 2008.

VIEIRA, P.F. Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas. In: MIGUELES, C.; ZANINI, M.T. (Org). **Liderança baseada em valores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

XAVIER, Mário. **Pólo tecnológico de Florianópolis**: origem e desenvolvimento. Florianópolis: Insular, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro Entrevista Semi-Estruturada - Gestor da Empresa/ Profissional de RH

- 1) Conte um pouco sobre a empresa.
- 2) Quais são seus produtos e serviços?
- 3) Como está estruturada para desenvolver seus projetos? Quantos empregados possui? Qual a faixa etária deles? Existe muito turnover?
- 4) Qual o objetivo da organização?
- 5) Como é o contexto em que a empresa está inserida em termos de mercado, concorrência, mão-de-obra.
- 6) Como é o projeto de planejamento até o ajuste final do desenvolvimento de um software?
- 7) Como funciona a tomada de decisão dentro da organização?
- 8) Como ocorrem as relações no processo de trabalho na construção do produto/serviço.
- 9) Se alguém dá alguma sugestão em um projeto como a empresa vê e trabalha com isso?
- 10) Como as relações são construídas e sustentadas dentro da organização? Como são as interações formais e informais?
- 11) Como é a comunicação dentro da organização? Quem é o responsável pela realização?
- 12) Como a empresa lida se alguma ideia é contestada dentro da organização?
- 13) Como a empresa atua em caso de problemas na relação com os clientes e/ou produtos?
- 14) Exemplifique alguma situação de problema grave que tenha vivenciado dentro da empresa. Como foi resolvido? Quem tomou frente no problema? Como foram as reações das pessoas?
- 15) Como você define os profissionais que estão entrando no mercado de trabalho com a faixa etária de 22 – 32 anos?
- 16) Quais são as suas principais características?
- 17) No seu entender quais são os seus principais objetivos, desejos e motivações?

- 18)Quais características que esta geração possui são importantes para a organização?
- 19)Quais são as principais diferenças positivas que você considera entre estes profissionais e os de outras gerações?
- 20)Quais são as principais diferenças negativas que você considera entre estes profissionais e os de outras gerações?
- 21)Quais as maiores dificuldades para se trabalhar com eles?
- 22)Como esses jovens profissionais participam das relações dentro da organização?
- 23)Como a empresa reage às expectativas e atitudes destes profissionais?
Existe alguma política ou ação criada diretamente para esses profissionais?
- 24)Você acredita que as políticas, ações, clima, ambiente e estrutura da organização possibilita a retenção dos profissionais da faixa etária 22-32 anos dentro da organização? Por quê?

Baseado na dissertação de André Laizo dos Santos e na leitura dos textos de Hosking, Uhl-Bien e Marion.

APÊNDICE B – Roteiro Entrevista Semi-Estruturada – Profissionais Geração Y

- 1) Conte um pouco sobre a sua experiência profissional.
- 2) Como você conceitua a empresa em que trabalha?
- 3) Qual o objetivo da organização?
- 4) Como é o projeto de planejamento até o ajuste final do desenvolvimento de um software? Como você participa desses momentos?
- 5) Como funciona a tomada de decisão dentro da organização?
- 6) Como ocorrem as relações no processo de trabalho na construção do produto/serviço.
- 7) Se alguém dá alguma sugestão em um projeto como a empresa vê e trabalha com isso?
- 8) Como as relações são construídas e sustentadas dentro da organização?
- 9) Como é a comunicação dentro da organização? Quem é o responsável pela realização?
- 10) Como a empresa lida se alguma ideia é contestada dentro da organização?
- 11) Como a empresa atua em caso de problemas na relação com os clientes e/ou produtos?
- 12) Exemplifique alguma situação de problema grave que tenha vivenciado dentro da empresa. Como foi resolvido? Quem tomou frente no problema? Como foram as reações das pessoas?
- 13) Você conhece o termo Geração Y? O que significa para você?
- 14) Quais são os seus principais objetivos, desejos e motivações nas relações do trabalho?
- 15) Quais são as características pessoais que você possui que considera que são importantes para as relações no trabalho?
- 16) Quais são as maiores dificuldades que você sente dentro do seu ambiente de trabalho?
- 17) Como você participa das relações dentro da organização?
- 18) Você conhece as metas da empresa e recebe apoio para como chegar lá?
- 19) A empresa conhece as suas expectativas?
- 20) Como a empresa reage ao atendimento delas?
- 21) Você acredita que as políticas, ações, clima, ambiente e estrutura da organização vai de encontro às suas necessidades? Por quê?

Baseado na dissertação de André Laizo dos Santos e na leitura dos textos de Hosking, Uhl-Bien e Marion.